CHAPITRE 11

La diversité

PLAN DE CHAPITRE

Mise en situation

Entrée en matière

11.1 Du respect des lois à une véritable gestion proactive de la diversité

11.2 Les multiples visages de la diversité : enjeux et défis actuels

11.3 Une culture ouverte à la diversité : une priorité organisationnelle et sociétale

11.4 L'institutionnalisation de la valorisation de la diversité

Spécificités et conditions de succès

Activités d'apprentissage

Lecture suggérée

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Connaître les obligations légales en matière de gestion de la diversité.
- Comprendre la nécessité d'aller au-delà des lois pour gérer la diversité de manière proactive et favorable à l'inclusion et à l'équité.
- Comprendre les enjeux et les défis à l'égard de diverses catégories de personnel.
- Déterminer les voies d'actions, les activités de GRH ainsi que les diverses mesures pouvant être adoptées pour développer une culture favorable à la diversité.

Rendez-vous sur la plateforme *i+ Interactif* pour accéder aux :

- Auto-évaluation des acquis
- Solutionnaire des questions de révision
- Solutionnaire des incidents critiques
- Documents complémentaires

Repérez ce marqueur dans le chapitre pour un accès instantané aux :

- Vidéos
- Balados

MISE EN SITUATION

La diversité se vit sur le terrain chez BNP Paribas

Chez BNP Paribas, première banque française et institution classée au 10e rang des groupes bancaires à l'international, la diversité et l'inclusion sont au cœur de la culture d'entreprise.

En effet, en 2006, le Groupe a identifié la discrimination comme «l'un des 30 risques opérationnels majeurs pour l'entreprise» et est devenu en 2011 l'un des tout premiers signataires des Women's Empowerment Principles qui offrent aux organisations des principes sur l'équité de genre et l'autonomie des femmes, et font référence dans le monde du travail à un niveau international. Dès 2013, le Groupe s'est doté d'un Global Diversity Committee. Puis, en 2017, est créée la Direction de l'Engagement d'entreprise. «La diversité fait ainsi partie intégrante et s'inscrit au cœur de nos convictions partagées, de notre Code de conduite, du Manifeste de l'Engagement, de notre Raison d'Être et de notre Promesse Employeur», de préciser le Groupe. Cet engagement, BNP Paribas le concrétise depuis bon nombre d'années avec les nombreux réseaux de collaborateurs qui se sont peu à peu organisés au sein du Groupe, en étant à la fois relais d'informations, sources d'innovation et vecteurs de sensibilisation. En 2019, plus de 25 000 collaborateurs dans 49 pays ont ainsi été amenés à interagir autour de thèmes aussi variés que l'égalité professionnelle, l'orientation sexuelle, l'intergénérationnel, la parentalité, les origines, le handicap, l'inter-religieux ou encore les vétérans.

Le Projet Banlieues qui soutient les associations des quartiers prioritaires en France, le recours à l'alternance, l'animation de l'Ascenseur à Paris qui regroupe sous un même toit 20 associations dont le cheval de bataille est l'égalité des chances ou encore le réseau interne All Abroad qui réunit les collaborateurs étrangers du Groupe travaillant en France… sont autant d'exemples concrets que la diversité d'origine est une richesse à favoriser! En 2015, BNP Paribas signait la Charte d'Engagement de l'Autre Cercle, qui fixe les bonnes pratiques à adopter pour lutter contre les discriminations liées à l'identité sexuelle et au genre. Jean-Laurent Bonnafé, Directeur général, a ensuite signé la Charte LGBT+. Autant de signaux d'un engagement animé par le réseau interne BNP Paribas Pride. Sur la question de l'égalité professionnelle femmes-hommes, le nouvel Accord Diversité et Inclusion rehausse les exigences en matière de parité salariale, de gouvernance et d'égalité de traitement en cohérence avec le mouvement HeforShe lancé par les Nations Unies en 2014 afin de faire progresser la mixité. Le Groupe a aussi ajouté son engagement contre les violences sexistes en déployant des dispositifs adaptés : Pôle d'Action Sociale, dispositif spécial confinement, participation au réseau OneWomanInThree. Comme le souligne Caroline Courtin, responsable Diversité du Groupe, «au moins une victime sur deux déclare que la violence subie a des impacts sur sa vie professionnelle. Sensibilisation, formation et mesures de soutien pour tous les salariés : les entreprises peuvent jouer un rôle important dans la prévention et l'accompagnement des victimes de violences conjugales.». Historiquement, BNP Paribas gère aussi une politique volontariste en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap. De la création de la Mission Handicap à la signature d'accords en passant par le réseau interne Ability, une communauté d'écoute, de partage et d'entraide pour les employés touchés par des handicaps et maladies invalidantes ou chroniques, le Groupe réaffirme sans discontinuer son soutien en la matière, de nouveau matérialisé dans le dernier accord sur le Handicap. Enfin, BNP Paribas veille à entretenir une diversité d'âge au sein de son réseau, que ce soit en aidant à l'intégration des jeunes ou en mettant en place des dispositifs de fin de carrière. Le Groupe mise sur le dialogue et l'entraide intergénérationnels, une logique mise en avant par le réseau interne WeGenerations BNP Paribas ayant pour but le partage de l'intelligence intergénérationnelle.

La diversité fait ainsi partie intégrante et s'inscrit au cœur de nos convictions partagées, de notre Code de conduite, du Manifeste de l'Engagement, de notre Raison d'Être et de notre Promesse Employeur.

Source : Adapté de BNP Paribas. (2010, 13 octobre). La diversité et l'inclusion, au cœur de notre culture d'entreprise. Repéré à https://group.bnpparibas/actualite/diversite-inclusion-coeur-culture-entreprise

ENTRÉE EN MATIÈRE

Introduction

Les provinces canadiennes peuvent accueillir annuellement des dizaines de milliers d'immigrants, et ce, depuis bon nombre d'années. Ces immigrants peuvent avoir des caractéristiques personnelles variées à bien des égards : croyances, valeurs, coutumes, etc. En parallèle, on constate une évolution des valeurs sociales et des caractéristiques démographiques des citoyens et travailleurs qui se manifeste, entre autres, par les familles reconstituées, les couples de même sexe, la présence des femmes au travail, l'identité de genre, la notion de handicap, etc. Dans ce contexte, il ne faut pas se surprendre : la diversité sera de plus en plus un enjeu à prendre en compte au sein de la société comme au sein des organisations.

Cornet et Warland (2014) observent que les employeurs tendent à adopter trois principales stratégies face à la diversité. Premièrement, la stratégie de l'autruche qui consiste à nier le problème en pensant que la diversité prendra place naturellement dans les organisations et que les personnes s'intégreront facilement au sein de celles-ci par leurs propres moyens. Deuxièmement, des employeurs adoptent la stratégie réactive en cherchant à respecter les lois et règlements et à résoudre des problèmes concrets qu'entraîne l'hétérogénéité au sein du personnel (conflits, harcèlements, sentiments d'exclusion ou d'iniquité, etc.). Toutefois, on réalise de plus en plus l'importance d'adopter la troisième stratégie dite « proactive » qui vise à se mobiliser autour d'objectifs sociétaux (responsabilité sociale des entreprises et lutte contre les discriminations) et à créer de la valeur ajoutée autour de la diversité : mieux répondre aux besoins de la clientèle, faire face à une pénurie de main-d'œuvre, susciter plus de créativité et d'innovation, attirer et garder des talents de tous les horizons, etc.

Dans ce chapitre, nous définissons d'abord les diverses obligations légales des employeurs en matière de gestion de la diversité. Après avoir constaté l'importance d'aller au-delà des lois pour adopter une véritable gestion proactive de la diversité, nous traitons des enjeux et des défis à l'égard de diverses catégories de personnes visées (par exemple, les femmes, les minorités ethniques, etc.). Par la suite, nous insistons sur l'importance de développer une culture ouverte à la diversité et décrivons les diverses pratiques de gestion à revoir pour y parvenir.

Les concepts clés

Le concept de **diversité** couvre des caractéristiques individuelles variées qu'on peut fractionner en caractéristiques physiques visibles (âge, couleur de peau, sexe, apparence physique, grossesse, tatouages, perçages corporels, etc.) et en caractéristiques physiques fonctionnelles (handicap, maladie chronique, etc.) (Cornet et Warland, 2010). Ces caractéristiques peuvent aussi être liées à l'histoire de vie (expérience professionnelle, orientation sexuelle, maîtrise de certaines langues), aux caractéristiques sociales (religion, origine sociale, type de diplôme, orientations politiques, établissements scolaires fréquentés, etc.) ou organisationnelles (professions, catégories de personnel, départements, etc.).

Selon Mor Barak (2017), une experte reconnue à l'international, la **diversité dans le marché du travail** fait référence à la division du marché de l'emploi dans des catégories distinctives qui sont perçues de manière semblable dans un contexte culturel ou national donné, et qui ont un impact potentiellement nuisible ou bénéfique sur les résultats en emploi, tels que les possibilités de travail, le traitement dans le milieu de travail, les perspectives de promotion, sans égard aux compétences et à la formation liées au travail. Dans la foulée de cette définition, cette auteure met en avant que la **gestion de la diversité** se réfère aux actions volontaires qu'une organisation met en place pour créer une plus grande inclusion des personnes ayant différentes caractéristiques dans ses structures formelles et informelles, et ce, à travers des politiques et des programmes officiels.

Dans la foulée de déployer une culture favorable à la diversité, on met de plus en plus de l'avant les concepts d'inclusion et d'équité. On utilise d'ailleurs souvent l'acronyme ÉDI pour Équité, Diversité et Inclusion dans les milieux de travail. Selon Mor Barak (2017), les concepts d'**inclusion ou d'exclusion** dans un milieu de travail renvoient au sentiment de faire partie ou non de l'organisation, et ce, tant dans les processus formels que dans les processus informels. Selon cette même auteure, un environnement soucieux de **l'équité** vise à offrir à tout le personnel un traitement juste et un accès égal aux occasions d'emploi et aux perspectives de carrière, et donc à reconnaître et à éliminer les obstacles à l'atteinte de ce but.

L'importance de gérer la diversité

Le tableau suivant résume les avantages potentiels d'une gestion proactive de la diversité. Notons toutefois que les employeurs doivent cesser d'attendre des preuves irréfutables de rentabilité économique à court terme pour s'efforcer de bien gérer la diversité. D'autres incidences positives de la gestion de la diversité sont favorables à la compétitivité à moyen et à long terme des organisations et alignées avec la responsabilité sociale des employeurs.

L'importance de gérer la diversité

Pour les organisations	Pour les employés	Pour la société
• Améliorer les prises de décision, la performance et la compétitivité. • Assumer ses responsabilités sociales comme employeur (RSE). • Faciliter l'attraction, l'assiduité et la rétention du personnel. • Favoriser l'innovation, l'ouverture aux changements et l'engagement. • Améliorer l'image, la notoriété et la réputation de l'organisation. • Favoriser le développement des affaires (marchés, produits et partenariats). • Améliorer la résolution de problèmes et le climat de travail. • Réduire les conflits, les griefs et les risques de poursuites judiciaires.	• Accroître le sentiment de justice et d'équité sur le plan professionnel. • Permettre une meilleure utilisation des compétences ; améliorer leurs perspectives de carrière et leurs conditions de travail. • Favoriser l'inclusion dans les réseaux formels et informels au travail. • Travailler dans un climat de travail plus ouvert et innovant.	• Favoriser une plus grande justice au sein de la société sur les plans de la répartition des emplois, des possibilités d'emploi et de carrière, du développement et de la rémunération. • Réduire les coûts entraînés pas les inégalités et la discrimination (par exemple, maladie, chômage, divorce, abandon des études). • Constituer un vecteur de croissance de l'économie des pays.

Le partage des responsabilités

La diversité pose des défis en matière de confiance, d'ambiance, de communication, de conflits et d'iniquités plus ou moins sournoises et systémiques (culturelles) peuvent entraîner l'exclusion, la non-reconnaissance et la non-intégration de personnes prises individuellement ou en groupe. Le tableau suivant fait état des responsabilités des divers acteurs au sein de l'entreprise pour relever ces défis et prévenir ces risques.

Le partage des responsabilités en matière de gestion de la diversité

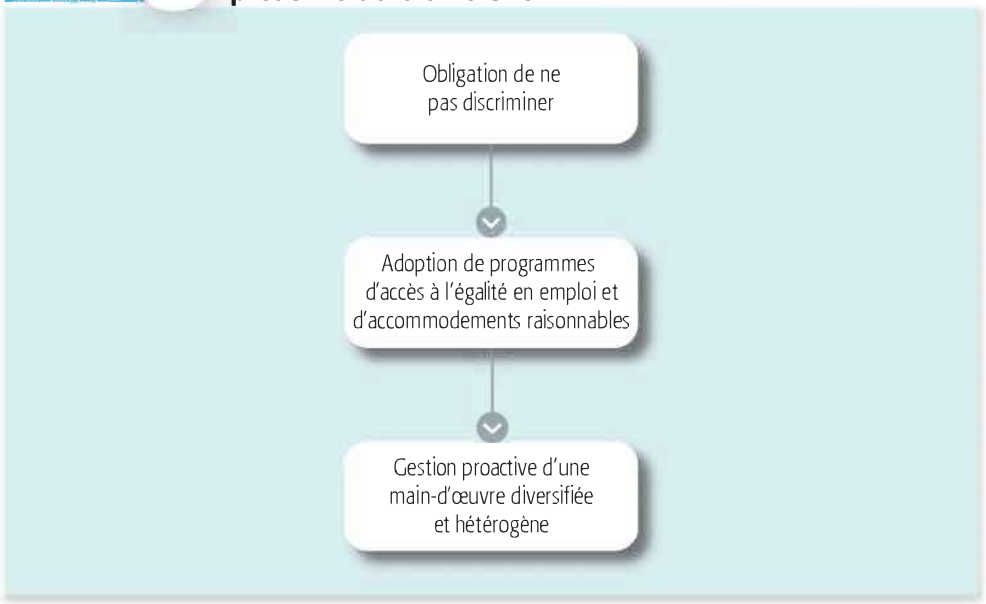
Dirigeants	Cadres	Professionnels RH
• Comprendre leurs obligations légales en matière d'accommodement ainsi que la nécessité d'aller au-delà des lois. • Appuyer concrètement l'implantation de changements touchant l'ensemble des parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, etc.) qui permettent de créer un milieu de travail ouvert à la diversité, à l'éthique et à l'inclusion. • Agir comme modèles au quotidien en prenant des décisions favorables à la diversité, l'éthique et l'inclusion au sein de l'organisation et avec les autres parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.).	• Sensibiliser les employés et les clients à l'importance et aux avantages de la diversité, de l'éthique et de l'inclusion. • Acquérir des compétences sur la gestion de la diversité, de l'éthique et de l'inclusion. • Revoir leurs façons de faire au quotidien afin d'instaurer un climat de travail ouvert à la diversité, à l'éthique et à l'inclusion.	• Mettre en place des mesures, des activités, des politiques et des programmes officiels qui respectent les lois et favorisent l'ouverture à la diversité, à l'éthique et à l'inclusion. • Informer, former et « coacher » toutes les parties prenantes (cadres, employés, dirigeants, clients, fournisseurs) à la diversité, à l'éthique, à l'inclusion ainsi qu'à leurs impératifs. • Évaluer et réviser les mesures et programmes visant à favoriser la diversité, l'éthique et l'inclusion. • Agir comme facilitateurs dans l'identification de mesures d'accommodement qui sont exemptes de biais et répondent aux attentes des parties prenantes (par exemple, employé, supérieur, syndicat et employeur).

Syndicats	Employés
• S'assurer avec l'employeur du respect des obligations légales et veiller à ce que les droits de tout salarié ne soient pas bafoués. • S'assurer que les mesures adoptées respectent le plus possible le contenu de la convention collective et que celle-ci évolue en fonction des lois et des exigences légales et managériales que posent la diversité, l'éthique et l'inclusion.	• Faire preuve d'ouverture et de respect à l'égard de leurs collègues de travail. • Participer à la formation et lire les renseignements transmis par l'employeur pour améliorer l'ouverture à la diversité, à l'éthique et à l'inclusion ainsi que pour mieux connaître les lois et leurs droits en la matière (notamment, comme personne accommodée).

11.1 Du respect des lois à une véritable gestion proactive de la diversité

Les organisations n'ont pas le choix : elles doivent s'adapter à une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée, et de ce fait, il leur est crucial de respecter les différentes lois mises en place. La gestion de la diversité est sensée sur le plan des affaires en raison de ses diverses potentielles retombées positives (*voir le tableau précédent*). Néanmoins, sans égard à ces dernières retombées qu'il peut être difficile d'estimer, gérer la diversité restera toujours primordial sur les plans de la justice sociétale et de l'éthique. Comme exprimé par Mor Barak (2017), l'actuel courant envers la diversité dans les milieux d'affaires ne se limite pas au respect des droits et libertés de groupes visés et à la correction des torts passés. Les organisations doivent viser une gestion de main-d'œuvre diversifiée afin de se donner un avantage compétitif (considération d'affaires) et de contribuer au mieux-être de la société (considération éthique et de responsabilité sociale). Comme le montre la figure 11.1, ces efforts peuvent être situés sur un continuum partant de l'obligation de ne pas discriminer pour aller vers l'obligation ou la possibilité d'adopter des programmes d'accès à l'égalité et de se rendre jusqu'à une gestion proactive promulguant une main-d'œuvre diversifiée et hétérogène.

FIGURE 11.1 **Le continuum des actions menant à une véritable gestion proactive de la diversité**


Obligation de ne pas discriminer
Adoption de programmes d'accès à l'égalité en emploi et d'accommodements raisonnables
Gestion proactive d'une main-d'œuvre diversifiée et hétérogène

DÉFI GRH

Comprendre l'obligation légale des employeurs en matière de diversité

11.1.1 Les balises légales encadrant les motifs illicites de discrimination

Au Canada, des chartes et des lois adoptées par les provinces et le gouvernement fédéral ainsi que la jurisprudence, comme composante du cadre juridique, communiquent des balises et des obligations à connaître et à respecter en matière de gestion de la diversité. Sur le plan légal et comme nous l'avons vu au chapitre 4, l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne (aussi nommée Charte québécoise) décrit les caractéristiques personnelles protégées par celle-ci, ou encore les motifs de discrimination interdits (ou illicites) :

> 10. Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle,

> l'état civil, l'âge, sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.

Toutefois, selon l'article 20 de la Charte québécoise :

> **20.** Une distinction, exclusion ou préférence est réputée non-discriminatoire si elle est fondée sur les aptitudes ou qualités requises par un emploi, ou justifiées par le caractère charitable, philanthropique, religieux, politique ou éducatif d'une institution sans but lucratif ou qui est vouée exclusivement au bien-être d'un groupe ethnique […]

On trouve des motifs semblables dans la Charte canadienne des droits et libertés. Évidemment, avec les évolutions sur le plan sociodémographique, la jurisprudence a modifié l'interprétation ou la définition de certains de ces motifs illicites au fil des années (St-Onge et Jézéquel, 2008). Entre autres, le motif de la situation familiale a évolué pour s'appliquer aux familles d'aujourd'hui (par exemple, les familles reconstituées, les parents de même sexe). Aussi, alors qu'à l'origine ce motif faisait référence uniquement au fait d'être un homme ou une femme, il sous-tend aujourd'hui les distinctions fondées sur la grossesse et l'allaitement. Le motif de religion relève d'une interprétation subjective et personnelle à l'égard de la sincérité et de la crédibilité de la personne qui le fait prévaloir.

11.1.2 Les types de discrimination reconnus dans la jurisprudence

L'histoire et l'expérience nous montrent que les personnes ont tendance à valoriser ce qui leur ressemble et à rejeter ce qui diffère d'elles ou, au mieux, à le tolérer. Les médias relatent régulièrement des incidents en milieu de travail attribuables à des stéréotypes et à des préjugés. Toutes les personnes sont sujettes inconsciemment au biais d'ethnocentrisme, soit d'une tendance à privilégier comme modèle de référence le groupe social auquel on appartient et à juger les membres des autres groupes de manière moins favorable. Cet ethnocentrisme mène les personnes à entretenir des **stéréotypes**, correspondant à des images mentales, standardisées et simplifiées à l'excès qui sont adoptées en commun par des membres d'un groupe, et des **préjugés**, correspondant à des attitudes irrationnelles d'hostilité dirigées contre une personne, un groupe, une race, ou leurs caractéristiques supposées (Mor Barak, 2017).

Stéréotype
Image mentale, standardisée et simplifiée, partagée par les membres d'un groupe.

Préjugé
Attitude irrationnelle d'hostilité dirigée contre une personne, un groupe, une race, ou leurs caractéristiques supposées.

À ce jour, deux grandes théories orientent le sujet de l'exclusion en milieu de travail : la théorie critique de la race et la théorie de l'intersectionnalité (*voir la rubrique* Une théorie d'intérêt). La reconnaissance des effets pernicieux des préjugés et des stéréotypes a entraîné la distinction de diverses formes de discrimination, qui peut être directe, indirecte ou systémique.

UNE THÉORIE D'INTÉRÊT

Deux théories clés sur l'exclusion en milieu de travail

La perspective critique de la race

Les messages clés de cette perspective sont les suivants : les stéréotypes sont omniprésents et le racisme est une expérience de tous les jours pour les personnes de couleur ; la « hiérarchie de blanc au-dessus de la couleur » donne des bénéfices matériels et psychologiques aux membres du groupe dominant ; la race est une construction sociale et les catégories raciales émergent, évoluent et sont manipulées dans le temps. Le racisme interagit avec d'autres formes d'oppression. De plus, le statut minoritaire entraîne une « compétence présumée » permettant aux minorités de discuter de race et de racisme d'une manière dont les personnes du groupe dominant ne peuvent le faire.

La perspective de l'intersectionnalité

Selon cette perspective théorique, il est important de considérer le chevauchement entre les différentes formes d'inégalités, d'oppressions et de discriminations sociales pour avoir une portait multidimensionnel de la diversité. Comme toute personne a des identités multiples et complexes qui interagissent entre elles (genre, races, statut social, âge, etc.), chacun peut faire l'expérience d'un biais de manière unique. Ainsi, la perspective de l'axe unique, qui considère la discrimination et l'oppression comme relevant de catégories uniques (par exemple, se centrer seulement sur la race ou le genre et ignorer le chevauchement entre les deux), crée des barrières artificielles, encourage les intérêts mutuellement exclusifs et cause des conflits intergroupes.

Source : Traduit et adapté de Mor Barak, M.E. (2017). *Managing Diversity*, 4e éd., Sage Publications, p. 150 et 151.

Discrimination directe
Distinction ou traitement différencié clair ou sans équivoque sur la base d'une caractéristique individuelle.

Discrimination indirecte
Application uniforme d'une règle, d'une disposition ou d'un critère apparemment neutre et justifié, mais excluant ou défavorisant certaines personnes en raison de caractéristiques particulières.

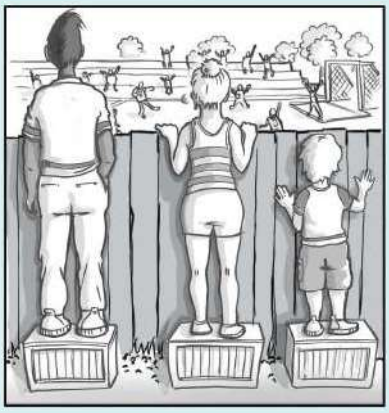
La **discrimination directe** correspond à un traitement différencié clair ou sans équivoque sur la base d'une caractéristique individuelle. L'illégalité de la discrimination directe (par exemple, du type «nous n'embauchons pas de personnes d'un groupe X») est claire et évidente.

La **discrimination indirecte** correspond à l'application uniforme d'une règle – apparemment neutre et justifiée – qui a pour effet d'exclure certaines personnes sur la base d'une caractéristique personnelle. Pour corriger cette discrimination indirecte et être pleinement «juste», on met alors en avant le principe d'équité plutôt que celui d'égalité, qui vise un traitement formel uniforme ou identique sans égard aux différences entre les caractéristiques de personnes. En effet, l'exclusion d'une personne ou d'un groupe est injuste, même si elle résulte de l'application standardisée d'une norme également appliquée. Par exemple, une condition d'emploi adoptée honnêtement pour des raisons d'affaires et également appliquée à tous peut être discriminatoire et entraîner une injustice réelle si elle a un impact différent sur une personne ou un groupe. Il en était ainsi dans le passé lorsqu'on demandait à un employé journalier qui travaillait dans une usine ou à un agent de bord (qu'on appelait alors «hôtesse de l'air») de mesurer une certaine taille. Non seulement cette exigence n'est pas pertinente pour la performance dans le poste, mais elle élimine des candidatures de personnes de certaines origines ethniques. Similairement, l'implication de travailler un samedi sur deux pour tous les employés (égalité de traitement) exclut certains membres du personnel ayant des obligations religieuses ce jour-là, alors que la loi impose de ne pas faire de discrimination dans les décisions de GRH sur la base de la religion. Des demandes – apparemment neutres et justifiées – formulées à l'égard de tous les candidats pour occuper un poste d'administrateur peuvent mener à l'exclusion des femmes candidates ou à limiter leur possibilité d'accéder à un conseil d'administration. L'obligation de pourvoir les postes vacants au sein d'un conseil d'administration avec des PDG ou des PDG à la retraite mène à l'exclusion de candidates qualifiées, puisque les femmes sont, ou ont été, rarement nommées à ces postes. Ainsi, des exigences également ou uniformément appliquées aux hommes et aux femmes ne placent pas pour autant les femmes sur un pied d'égalité.

Discrimination systémique
Somme d'effets d'exclusion disproportionnés qui résultent de préjugés et de stéréotypes, souvent inconscients, et de politiques et pratiques généralement adoptées sans tenir compte des caractéristiques des membres des groupes visés par l'interdiction de discrimination.

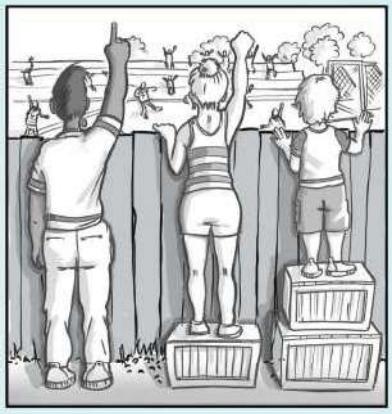
Finalement, bien des acteurs déplorent fréquemment la présence de **discrimination systémique** qui correspond à «la somme d'effets d'exclusion disproportionnés qui résultent de préjugés et de stéréotypes, souvent inconscients, et de politiques et pratiques généralement adoptées sans tenir compte des caractéristiques des membres des groupes visés par l'interdiction de discrimination». (*Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc.*, 2008). Par exemple, sans que cela soit volontaire ou conscient, les manières de gérer les processus de recrutement et de sélection tout autant que des préjugés et des stéréotypes plus ou moins conscients peuvent faire en sorte d'exclure des immigrants. La figure 11.2 illustre comment l'équité consiste à traiter les personnes de manière juste en reconnaissant la situation unique de chacune et en retirant les barrières systémiques afin qu'elles aient accès aux mêmes avantages et possibilités.

FIGURE 11.2 L'équité et l'accès égal aux résultats et aux avantages pour tous



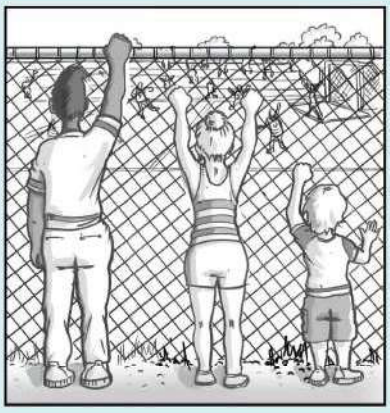
Égalité de traitement

Les trois individus de différentes tailles sont traités également étant donné qu'ils sont tous montés sur une boîte de même hauteur pour les aider à voir le jeu par-dessus la clôture. Par contre, cela fait en sorte que le plus petit ne peut pas voir le jeu.



Équité de traitement

Les trois individus de différentes tailles sont traités équitablement étant donné qu'ils reçoivent chacun une aide qui leur permet de voir le jeu, à la même hauteur, par-dessus la clôture.



Retrait de la discrimination systémique

La clôture a été changée pour un grillage afin que tous puissent voir le jeu sans appui ou accommodement étant donné que la cause de l'iniquité a été retirée (la barrière systémique).

Source : Adapté et traduit de Ville d'Ottawa et Initiative : une ville pour toutes les femmes (IVTF). (2015). *Equity & Inclusion Lens Handbook*. Repéré à https://documents.ottawa.ca/sites/documents/files/ei_lens_hb_en.pdf, p. 10.

11.1.3 Les législations balisant les programmes d'équité en emploi

Afin de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi, les chartes provinciales et fédérales canadiennes rendent légal (et donc non discriminatoire) le recours à des programmes d'accès à l'égalité en emploi que des employeurs doivent obligatoirement ou volontairement adopter. On parle alors de mesures de rattrapage ou d'actions positives pour corriger une discrimination systémique à l'égard des groupes cibles et atteindre des objectifs de représentativité adéquats (quotas). En effet, l'équité en matière d'emploi encourage l'adoption de conditions de travail qui éliminent les obstacles, corrigent les désavantages en matière d'emploi et font la promotion du principe voulant que l'équité en matière d'emploi nécessite des mesures spéciales et une adaptation aux différences pour les groupes désignés au Canada et au Québec, soit les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles et, en sus au Québec, les minorités ethniques.

VIDÉO

Pensez la diversité dans votre organisation

Au fédéral, la Loi sur l'équité en matière d'emploi s'applique aux entreprises sous réglementation fédérale, aux sociétés d'État et aux organismes fédéraux qui comptent 100 employés ou plus ainsi qu'aux organismes de la fonction publique fédérale (mentionnés dans les annexes I ou IV et V de la Loi sur la gestion des finances publiques ou désignés par décret du gouverneur en conseil), y compris les Forces canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada. Ces dernières entreprises sous règlementation fédérale doivent adopter le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi (PLÉME).

Au Québec et selon la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (art. 10), les programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) sont obligatoires dans les organismes publics comptant 100 employés et plus des secteurs suivants : municipal (villes), le réseau de l'éducation (centres de services scolaires, cégeps, universités, etc.), le réseau

de la santé et des services sociaux (hôpitaux, CLSC, etc.), les sociétés d'État (Hydro-Québec, Loto-Québec, SAQ, etc.), les régies intermunicipales de police et la Sûreté du Québec pour ses effectifs policiers. Un PAÉE doit aussi être mis en place par les entreprises qui comptent plus de 100 employés si elles soumissionnent ou obtiennent un contrat de biens ou de services d'une valeur de 100 000 $ et plus. De plus, un PAÉE pourrait être adopté à la suite d'une enquête de la Commission des droits de la personne ou d'une décision d'un tribunal.

Un programme d'équité en emploi (qualifié par l'acronyme PLÉME ou PAÉE par les législateurs) vise essentiellement à repérer et à corriger les règles et les pratiques de GRH qui pourraient exclure ou désavantager les personnes issues de groupes victimes de discrimination, et ce, afin d'assurer leur représentation équitable dans tous les types d'emploi d'une organisation. Un tel programme comprend les éléments de base suivants : des objectifs quantitatifs, des mesures de redressement temporaires précises pour les membres des groupes visés, des mesures d'égalité des chances s'appliquant à l'ensemble du personnel et un échéancier pour mettre en place les mesures et atteindre les objectifs préétablis.

Pour terminer, il importe de noter qu'un PAÉE peut se faire sur une base volontaire par toute entreprise du secteur privé, et ce, justement si elle veut profiter des atouts de la diversité. À ce jour, bien des efforts en gestion de la diversité ont été dirigés vers l'attraction de clients ou de consommateurs diversifiés, et non d'une main-d'œuvre diversifiée. Aussi, les entreprises doivent prendre des actions positives en matière de dotation avant de prétendre faire de la gestion de la diversité.

11.1.4 L'obligation légale d'accommodement raisonnable

Ségrégation
Exclusion d'un groupe de personnes en raison de leurs caractéristiques (par exemple, âge, sexe, religion).

Accommodement
Moyen de corriger ponctuellement une norme inadaptée à une personne en raison de certaines caractéristiques de celle-ci.

À la base de cette autre obligation légale, on trouve le principe selon lequel les employés n'ont pas à porter tout le fardeau de leur adaptation et de leur intégration dans la société et dans l'entreprise. Les employeurs doivent aussi s'efforcer d'être inclusifs et de veiller à ce que leurs politiques et leurs normes organisationnelles soient exemptes de préjugés et de toute forme d'exclusion ou de **ségrégation** pouvant en découler.

L'**accommodement** peut être défini comme un moyen de corriger ponctuellement une norme jugée inadaptée parce qu'elle entraîne l'exclusion d'une personne sur la base d'un motif illégal (ou illicite). L'obligation d'accommodement n'exige pas de révoquer une règle justifiée, mais d'atténuer ses effets sur cette personne en créant une exception, une dérogation ou une adaptation particulière. En somme, une mesure d'accommodement n'est pas un traitement préférentiel de générosité ou de gentillesse, mais un ajustement nécessaire permettant à une personne d'exploiter toutes ses capacités.

L'employeur et son syndicat, s'il y a lieu, sont assujettis à cette loi sur les accommodements. Sur le plan légal, pour convenir des accommodements au cas par cas, l'employeur doit mettre en œuvre les mesures suivantes :

- Consulter le syndicat et l'employé dans la recherche d'une solution raisonnable de manière à prouver qu'il a tenté de se renseigner sur l'employé visé par l'obligation d'accommodement. Ici, la loi demande à l'employé de fournir l'information nécessaire, de coopérer et de se montrer prêt à faire des compromis.
- Faire tous les efforts nécessaires pour remplir son obligation de chercher des solutions de rechange raisonnables (c'est-à-dire qui ne présentent pas de contrainte excessive) permettant le maintien du salarié dans son poste actuel par des adaptations (modification des tâches, des horaires, du service, du quart de travail, des équipements, etc.) et l'atteinte d'un niveau de productivité acceptable.
- Chercher de manière proactive et innovatrice des approches d'accommodement concrètes et, à défaut de les appliquer, démontrer que ces dernières n'étaient ni réalistes ni raisonnables en raison d'un fardeau excessif.

- Analyser les autres postes disponibles au sein de son établissement, et même au sein d'une autre unité d'accréditation, s'il s'avère impossible d'accommoder le salarié dans son poste, quitte à ce que cela implique une diminution de salaire raisonnable dans les circonstances, et, le cas échéant, analyser les autres postes disponibles dans d'autres établissements que celui du salarié visé.

L'accommodement peut signifier qu'on change le travail ou les conditions de travail d'un employé (par exemple, en aménageant une pratique ou une règle de fonctionnement, en accordant une exemption). Plusieurs mesures d'accommodement sont relativement peu coûteuses et peuvent être implantées avec un minimum de modifications ou d'ajustements. D'ailleurs, les tribunaux reconnaissent que des coûts raisonnables et des désagréments sont inhérents aux accommodements et qu'ils doivent être assumés par les employeurs. Ainsi, l'attitude récalcitrante, les craintes, les griefs, l'insatisfaction de clients et les inconvénients ne dispensent pas les employeurs et le syndicat de leur obligation d'accommodement (Di Iorio et Lauzon, 2007). De plus, le syndicat ne doit pas faire entrave à l'employeur qui doit agir au cas par cas et trouver un accommodement unique et adapté à chaque personne, aux circonstances et au contexte. Par exemple, un employeur devrait chercher à accommoder un chauffeur-livreur à la suite de la perte presque totale de vision de l'un de ses yeux. L'employeur doit aussi prendre des mesures d'adaptation nécessaires (aménagement du poste de travail) pour un employé vieillissant en perte d'acuité visuelle. Un employeur ne peut pas, non plus, refuser de réviser la redistribution des tâches parmi les employés en vue de faciliter le retour au travail d'un employé qui revient d'un congé pour raison d'épuisement.

Similairement, l'employeur ne peut pas interdire le port de signe religieux à une employée de bureau en invoquant le code vestimentaire de l'entreprise à moins que cela mette en danger la sécurité ou la santé de l'employée ou d'autres personnes (collègues, clients, etc.). Au Québec, il importe de tenir compte de la Loi sur la laïcité de l'État (ou la loi 21) adoptée le 16 juin 2019 qui interdit le port de signes religieux aux employés de l'État en position d'autorité coercitive, ainsi qu'aux enseignants du réseau scolaire public, tout en reconnaissant un droit acquis aux personnes déjà en poste le 27 mars 2019, soit le jour précédant la présentation du projet de loi (*voir la rubrique* Le coin de la loi).

LE COIN DE LA LOI

La Loi 21 au Québec : la Loi sur la laïcité de l'État

Cette loi vise à affirmer la laïcité de l'État et à préciser les exigences qui en découlent. Elle indique que la laïcité de l'État repose sur quatre principes, soit la séparation de l'État et des religions, la neutralité religieuse de l'État, l'égalité de tous les citoyens et citoyennes ainsi que la liberté de conscience et la liberté de religion. La Loi interdit le port de signes religieux à tous les fonctionnaires exerçant une position d'autorité coercitive, tels que les policiers, les juges et les gardiens de prison. Parmi les personnes visées, on compte aussi le président et les vice-présidents de l'Assemblée nationale, le ministre de la Justice et procureur général du Québec, le Directeur des poursuites criminelles et pénales, ainsi que les directeurs d'école et enseignants des écoles primaires et secondaires publiques du Québec. L'article 6 définit comme étant un signe religieux aux yeux de la loi « tout objet, notamment un vêtement, un symbole, un bijou, une parure, un accessoire ou un couvre-chef, qui est : 1° soit porté en lien avec une conviction ou une croyance religieuse ; 2° soit raisonnablement considéré comme référant à une appartenance religieuse ». Cette loi modifie la Charte des droits et libertés de la personne afin d'y inscrire que les libertés et droits fondamentaux doivent s'exercer dans le respect de la laïcité de l'État. Elle a effet indépendamment de certaines dispositions de la Charte des droits et libertés de la personne et de la Loi constitutionnelle de 1982. Le 12 décembre 2019, la Cour d'appel du Québec a rendu un jugement majoritaire maintenant l'application de la Loi sur la laïcité de l'État. Des requérants ont décidé de porter la cause en appel auprès de la Cour suprême du Canada, qui a rejeté cette demande d'appel le 9 avril 2019. La Loi n'a pas été suspendue en attendant que les tribunaux se prononcent sur sa validité. En novembre 2020, la Cour supérieure, présidée par le juge Marc-André Blanchard, a commencé la tâche délicate d'étudier cette Loi.

Source : Adapté de Assemblée nationale du Québec. (2019). *Projet de loi n° 21 (2019, chapitre 12). Loi sur la laïcité de l'État*. Repéré à https://www.canlii.org/fr/qc/legis/loisa/lq-2019-c-12/derniere/lq-2019-c-12.html

Accommodement raisonnable
Effort d'adaptation déployé – sans obligation excessive – vis-à-vis d'une personne (ou d'un groupe) dans le but d'abolir ou d'atténuer toute forme de discrimination directe ou indirecte.

Il importe toutefois de rappeler que l'employeur et le syndicat sont légalement tenus de proposer un **accommodement raisonnable**, c'est-à-dire de faire un effort de compromis substantiel, sans subir de contrainte excessive, pour s'adapter à une personne (ou à un groupe) afin d'éliminer ou d'atténuer un effet de discrimination directe ou indirecte fondée sur un motif interdit par la Charte (par exemple, handicap, religion, âge). Ainsi, légalement, l'employeur (et le syndicat, s'il y a lieu) ne peut refuser d'accommoder un salarié que s'il est en mesure de démontrer que l'accommodement lui impose une contrainte excessive ou non raisonnable, que la jurisprudence définit par ces éléments : le coût financier excessif, l'atteinte majeure à la convention collective ou aux droits d'autrui, l'incidence sur le moral du personnel, l'interchangeabilité des effectifs et des installations, l'atteinte à la santé et à la sécurité des parties ou le fonctionnement de l'organisation. Si la jurisprudence invite les employeurs à tendre vers la recherche d'un accommodement raisonnable permettant aux salariés visés de continuer à occuper un emploi comportant des possibilités de gains comparables à l'emploi d'origine, chaque situation devra être analysée au cas par cas afin de déterminer si la mesure d'accommodement, considérée dans son ensemble, impose une contrainte excessive à l'employeur. S'il prétexte avoir à subir des coûts exorbitants ou excessifs d'une mesure d'accommodement, la jurisprudence montre que l'employeur a intérêt à consulter des experts et à présenter une estimation précise des coûts ou une juste évaluation de la situation du travailleur.

Il faut rappeler que cette notion de contrainte excessive varie pour de plus petites organisations ayant des ressources plus limitées. Par exemple, dans une PME, la demande d'accommodement d'une personne occupant un poste unique qui voudrait ne travailler que quatre jours par semaine peut constituer une contrainte excessive. Similairement, si un employé demande de s'absenter tous les vendredis dans un emploi du service à la clientèle, cet accommodement pourrait être jugé impossible à accorder en raison de ses incidences sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise. Notons aussi que le droit d'un employé ne saurait faire échec aux droits des collègues de travail. Par exemple, il serait déraisonnable d'imposer à un employé de changer son emploi de jour pour un emploi de nuit afin d'accommoder un collègue indisponible pour cause de pratiques religieuses.

Finalement, la jurisprudence montre que le droit à la sécurité a généralement préséance sur le droit à la liberté de religion dans la prise de décision liée aux accommodements (St-Onge, 2012). Le port du casque de sécurité constitue une exigence professionnelle qui justifie et légitime la restriction de la liberté de religion (voir la rubrique *Le coin de la loi*). Similairement, une usine de transformation alimentaire serait en droit de refuser des demandes d'accommodement d'employés à la production relativement au port de vêtements liés à une pratique religieuse (par exemple, le hijab, le turban, la djellaba), puisqu'elles représentent une contrainte excessive l'obligeant à réduire ses normes liées à la santé et à la sécurité au travail ainsi qu'à la salubrité et à l'hygiène des processus de production (Groupe Conseil Continuum, 2005). À défaut de se conformer au code vestimentaire, un employé pourrait se voir proposer par l'employeur un poste vacant au sein de l'entreprise. Toutefois, si, pour des raisons de sécurité, un employeur interdit à ses employés de porter des vêtements requis par une religion, il doit démontrer que cette mesure est primordiale afin d'assurer la sécurité de tous ses employés et qu'il ne peut assurer cette sécurité autrement. Par exemple, rappelons le cas de la direction des services correctionnels qui a dû revoir son règlement pour fournir à toute agente correctionnelle de confession islamique qui en fera la demande un hijab (foulard) muni de bandes velcro afin qu'il puisse se détacher facilement en cas d'altercation avec une détenue (Thibault, 2011). Pensons aussi à la Gendarmerie royale du Canada qui embauche des sikhs depuis des années en les dispensant de l'obligation de porter le chapeau traditionnel et en les autorisant à conserver leur turban, leur barbe ainsi que leur poignard rituel (kirpan).

LE COIN DE LA LOI

Pas d'accommodement religieux pour les travailleurs casqués

Une entreprise exploitant des terminaux au Port de Montréal avait adopté une politique rendant obligatoire le port du casque de sécurité pour toute personne circulant à pied sur son site. Cette obligation s'appliquait aux camionneurs dès qu'ils se trouvaient à l'extérieur de leur camion. Trois camionneurs contestent la politique, en s'appuyant sur leur liberté de religion et leur droit à l'égalité. Ils subissent un revers en Cour supérieure et un second devant la Cour d'appel. Cette dernière estime que cette atteinte à la liberté de religion et au droit à l'égalité est justifiée par l'article 9.1 de la Charte québécoise. La politique de l'employeur a un objectif légitime et important : assurer la sécurité des personnes. De plus, elle constitue une atteinte minimale aux droits des camionneurs sikhs comme elle s'applique seulement lors des déplacements à pied (hors camion). En sus, la politique n'interdit pas le port du turban comme d'autres camionneurs de même religion acceptent de porter le casque protecteur par-dessus leur turban. Plus important encore, les obligations légales en santé et sécurité au travail auxquelles est assujettie l'entreprise n'autorisent pas un

employé à s'exposer volontairement à des risques de blessure en refusant de revêtir le casque protecteur. Il n'y a pas lieu d'exempter des employés pratiquant une certaine religion de l'application de la politique comme les risques de blessures ne sont pas moins élevés pour eux.

Source : Adapté de Parent, S. (2019, 17 septembre). Pas d'accommodement religieux pour les travailleurs casqués. *Le Journal de Montréal*. Repéré à https://www.journaldemontreal.com/2019/09/17/pas-daccommodement-religieux-pour-les-travailleurs-casques

11.1.5 Au-delà des lois, une véritable gestion de la diversité

Comme expliqué par Mélanie Gagnon (2019), un sentiment d'injustice peut être ressenti par les collègues en raison du fait que l'accommodement est individualisé, au cas par cas, et amène des exceptions qui font craindre aux employeurs et aux syndicats la création de précédents. Afin de tenir compte des besoins de chacun sans générer des injustices et sans risquer des demandes d'autres employés qui voudront eux aussi bénéficier de mesures destinées au départ à un seul employé, elle propose une gestion proactive de la diversité, de l'équité et de l'inclusion visant l'intégration de tous les employés. Ceci se fait alors par l'adoption de politiques organisationnelles flexibles qui risquent moins de marginaliser les employés qui y recourent.

VIDÉO et BALADO

Accommodement raisonnable : survol de la jurisprudence

Valoriser la diversité au travail

L'employeur gagne à reconnaître que la satisfaction, la performance, l'attraction et la rétention de tous ses employés, quelles que soient leurs caractéristiques, peuvent être facilitées par l'adoption de pratiques ou de politiques souples et proactives d'accommodement. Par exemple, il est dans l'intérêt de l'employeur d'être à l'écoute des besoins de son personnel en ce qui a trait à la flexibilité des horaires (temps partiel, semaine comprimée, charge de travail réduite, congés pour raisons personnelles, etc.) et au lieu de travail afin d'attirer, de fidéliser et de mobiliser les compétences clés. Par exemple, une politique d'horaire flexible ou variable pour l'ensemble du personnel, lorsqu'il est possible de le faire, pourra accommoder une variété d'employés, quels que soient leurs besoins ou raisons (pratiques religieuses, aléas liés à la famille, rendez-vous médicaux, etc.). Une telle politique ouverte, qui ne distingue pas les personnes selon leurs caractéristiques personnelles pour qu'elles bénéficient d'un accommodement, favorise l'inclusion en suscitant moins de jalousie et de contestations. Évidemment, une telle gestion inclusive doit légalement rester

ouverte aux demandes d'accommodements individualisés qui ne sont pas satisfaites malgré la flexibilité des politiques instaurées en regard des conditions de travail.

En conclusion, les PAÉE et les accommodements peuvent être réactifs et correctifs, c'est-à-dire se conformer aux lois et corriger des manquements. Ils peuvent aussi être proactifs, c'est-à-dire aller au-delà des lois pour créer un milieu favorable à la diversité. L'employeur gagne à répondre aux besoins d'accommodement et à les anticiper à l'échelle de l'organisation, et ce, en prévision de l'évolution démographique de son personnel (par exemple, vieillissement, diversité ethnique, différences générationnelles). De fait, favoriser la diversité entraîne inévitablement des remises en question, des changements et des accommodements qui peuvent être bénéfiques non seulement pour un groupe ou une personne, mais pour l'ensemble de l'organisation. Par exemple, assurer l'intégration de personnes souffrant d'un handicap nécessite souvent que l'on révise les processus d'analyse de postes et de dotation pour n'en cibler que les tâches et les exigences essentielles, un exercice qui profitera au reste du personnel. On parle alors d'une gestion proactive visant à créer un environnement de travail dans lequel tous les membres peuvent contribuer et atteindre leur plein potentiel.

11.2 Les multiples visages de la diversité : enjeux et défis actuels

Aujourd'hui, la gestion de la diversité va bien au-delà des groupes protégés par les lois. Elle vise à favoriser un milieu de travail inclusif à l'égard d'une variété de différences entre les personnes, les groupes et les unités d'affaires (s'il y a lieu) au sein des entreprises. Malgré le fait que des lois sont en vigueur depuis des années, cette section, sans prétendre être exhaustive, montre que beaucoup de progrès reste à faire à l'égard de certains groupes. D'entrée de jeu, ajoutons que cette section ne vise pas à traiter des pratiques de gestion à modifier pour mieux inclure et gérer ces groupes. Comme les mêmes pratiques de GRH peuvent être revues pour gérer différents groupes (par exemple, révision des horaires, pratiques d'embauche), nous en ferons une synthèse plus loin.

11.2.1 Les femmes

Lors de la crise sanitaire de 2020 et dans le secteur privé, les experts s'entendent pour dire que les femmes ont davantage perdu leur emploi étant donné qu'elles occupent plus les emplois du secteur des services qui ont été particulièrement touchés : services d'hébergement et de restauration, du commerce de gros et de détail, ainsi que de la culture. Sur la base des résultats de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada pour l'année 2020, le Conseil du statut de la femme rappelle que les pertes d'emploi ont continué à être plus prononcées dans les postes précaires, où les femmes sont souvent surreprésentées. Aussi, les emplois des femmes sont généralement plus précaires. Elles sont en effet plus nombreuses que les hommes à occuper un emploi à temps partiel (25 % comparé à 13 %) ou un emploi à faible salaire (25 % des femmes). Il faut cependant noter que plusieurs emplois bien rémunérés ont été épargnés par la crise sanitaire de 2020 du fait qu'ils peuvent être exercés en télétravail. C'est le cas du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques, dont les emplois généralement bien rémunérés sont occupés à 60 % par des hommes. Aussi, un coup d'œil sur les mesures mises en œuvre afin de relancer l'économie montre que celles-ci ont davantage profité aux hommes qu'aux femmes, car elles accordaient d'importants investissements dans des projets favorisant des emplois masculins (par exemple, infrastructures de transport, Plan Nord, aide aux entreprises). Selon l'analyse de l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques, cette relance aurait profité deux fois plus aux hommes qu'aux femmes. Finalement, et comme mis de l'avant dans le chapitre 8 sur la gestion de la rémunération, une véritable inclusion et équité des

femmes sur le marché du travail passe non seulement par l'accès aux emplois de niveaux hiérarchiques supérieurs et traditionnellement masculins, mais aussi par l'équité salariale qui s'attaque à la sous-évaluation des exigences des emplois à prédominance féminine.

À l'international, il importe de mettre en avant les résultats de la récente enquête menée par McKinsey (2020) dans 15 pays et auprès de plus de 1000 grandes entreprises. Les résultats montrent que plus les organisations comptent de femmes dans leur équipe de direction, meilleure est leur performance : celles qui ont plus de 30 % de femmes dans leur équipe de direction offrent une performance significativement supérieure à celles qui en comptent entre 10 % et 30 %, et ces dernières auront tendance à avoir une performance supérieure aux organisations qui ont moins de femmes ou aucune femme dirigeante. En fait, il y a un différentiel de performance de 48 % entre les organisations ayant le moins et le plus de femmes dirigeantes. Malgré cela, les progrès sont faibles. À travers le monde, la diversité de genre est passée de 14 % en 2017 à 15 % en 2019, et plus d'un tiers des entreprises sondées n'ont pas encore de femme dans leur équipe de direction. La mixité au niveau de la direction exige un leadership sans équivoque. Comme mis de l'avant par Yves Desjardins-Siciliano alors qu'il était président de VIA Rail et qu'il voulait obtenir la parité dans son équipe de gestion qui comptait seulement 11 % de femmes : « Comme je n'avais pas le temps de convaincre tout le monde, j'ai décrété que dorénavant, pour tous les postes de direction, on devrait avoir un homme et une femme comme candidats finaux. Et si la femme n'était pas choisie, on devrait m'expliquer pourquoi l'homme était le meilleur candidat » (Poirier, 2019).

11.2.2 Les minorités visibles et ethniques

Les minorités visibles sont composées de personnes, autres que les Autochtones, qui n'ont pas la peau blanche. Similairement, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) considère comme minorités visibles, toutes les personnes qui n'ont pas la peau blanche et qui s'auto-identifient comme telles (à l'exception des Autochtones). Au Québec, les principaux groupes représentés sont dans l'ordre, les Noirs, suivis des Arabes, des Latino-Américains et des Sud-Asiatiques.

Les minorités ethniques, quant à elles, regroupent des personnes, autres que les Autochtones et les membres d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais. Un récent rapport de la CDPDJ montre que la plupart des effectifs des organismes publics au Québec sont encore trop « blancs » et qu'il y a du travail à faire pour atteindre leur cible (*voir le tableau 11.1 à la page suivante*). Comme précisé par Gerbet (2020), la Société des alcools du Québec ne compte que 122 membres des minorités visibles parmi ses quelque 7500 employés (1,6 %) même si leur nombre est trois fois plus élevé qu'en 2013. À Hydro-Québec, il y aurait 1266 personnes de couleur, soit 6,6 % de son effectif, en date du 31 décembre 2019, alors que sa cible est de 10 %. Gerbet (2020) rappelle l'étude réalisée en 2012 par la Commission qui démontrait qu'à caractéristiques et à compétences égales, un candidat au patronyme québécois a au moins 60 % plus de chances d'être appelé en entrevue qu'une personne qui a un nom à consonance africaine, arabe ou latino-américaine. Similairement, une enquête de Statistique Canada sur une période allant de 2002 à 2016 montre qu'en comparaison à la population non noire, la population noire est plus susceptible d'être surqualifiée, d'avoir un plus bas taux d'emploi et une rémunération inférieure, et ce, surtout chez les hommes (Denoncourt et Fragasso-Marquis, 2020).

À l'international, une étude menée dans 15 pays auprès de plus de 1000 grandes entreprises (McKinsey, 2020) montre qu'il y a un différentiel de performance de 36 % entre les organisations ayant le moins et le plus de minorités ethniques et culturelles au sein de leur équipe de direction. Là encore, les progrès restent néanmoins faibles. À travers le monde, la représentation des minorités ethniques dans les équipes de direction est passée de 12 % en 2017 à 14 % en 2019.

TABLEAU 11.1 La part de la minorité visible dans les effectifs des organismes publics au Québec

Organismes	2009	2019	Cible
Sociétés de transport	4,3 %	12,7 %	13,6 %
Commissions scolaires	2,0 %	6,0 %	8,7 %
Municipalités	3,3 %	4,8 %	7,8 %
Santé/Services sociaux*		7,0 %	11,6 %
Sociétés d'État	2,1 %	6,1 %	11,2 %
Écoles	3,3 %	5,6 %	10,3 %
Universités	5,6 %	6,0 %	12,5 %
Collèges privés	3,4 %	3,1 %	8,1 %
Cégeps	2,7 %	3,1 %	10,4 %

*Données 2009 non fournies ou non existantes

Source : Adapté de CDPDJ. (2020, 17 avril). Rapport triennal 2016-2019. 20e anniversaire. Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, p. 81. Repéré à https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Rapport_triennal_PAE_2016_2019.pdf

LE COIN DE LA LOI

Les obligations d'information en matière de diversité pour les sociétés cotées en Bourse

Depuis le 1er janvier 2020, la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA) inclut de nouvelles obligations d'information en matière de diversité pour les sociétés cotées en Bourse. Selon le principe « se conformer ou s'expliquer », les sociétés cotées en Bourse régies par la LCSA doivent divulguer des statistiques sur la représentation de quatre « groupes désignés » – femmes, autochtones, personnes handicapées et personnes qui font partie des minorités visibles – et dire si elles disposent ou non d'une politique sur la diversité qui s'applique à leur conseil d'administration et à leur haute direction et, le cas échéant, si elles prévoient ou non des cibles de représentation. Il apparaît qu'il y a une grande variété de pratiques volontaires de communication d'information parmi les sociétés. Même si on assure la confidentialité de leur déclaration, il est aussi possible que certains membres des conseils d'administration ou de dirigeants se sentent mal à l'aise avec l'idée de se définir à titre de membre d'un groupe désigné.

Source : Adapté de Borduas, C.E., Dorval, T.P., Vrtkova, P. (2020, 8 juillet). Diversité et inclusion : un aperçu des obligations d'information, des défis et des améliorations actuels. *Norton Rose Fulbright*. Repéré à https://www.nortonrosefulbright.com/-/media/files/nrf/nrfweb/knowledge-pdfs/diversite-et-inclusion-un-apercu-des-obligations-d-information-des-defis-et-des-ameliorations.pdf?la=fr-ca&revision=

11.2.3 Les personnes handicapées

Depuis des années, un plaidoyer est fait pour augmenter le taux d'emploi des personnes handicapées, et ce, en recourant à diverses stratégies ou pratiques telles que la conception d'un programme de bourses d'études et d'emplois d'été pour les étudiants ayant des limitations fonctionnelles, la révision du processus de recrutement afin qu'il ne soit pas discriminatoire à l'endroit des personnes handicapées, la formation des conseillers en recrutement afin de les sensibiliser à la diversité, l'invitation des candidats à dire dans le formulaire de demande d'emploi en ligne s'ils ont une incapacité quelconque de manière à pouvoir faire un meilleur suivi de leur dossier, etc.

Il importe de noter que la jurisprudence a vraiment élargi la définition de ce qu'est une personne handicapée dans le temps. Ce concept va au-delà des limites fonctionnelles pour couvrir maintenant des maladies réelles ou perçues ainsi que des maladies permanentes, évolutives ou temporaires, et ce, sur :

- le plan physique : maux de dos, problèmes d'articulation, eczéma, strabisme, épilepsie, obésité, asthme, sclérose en plaques, accidents vasculaires cérébraux, allergies, cancer du sein, etc. ;
- le plan psychologique : troubles de la personnalité, difficultés d'élocution, fibromyalgie, dépression (majeure, récurrente à caractère saisonnier ou situationnel), maladie bipolaire, agoraphobie, anxiété, etc.

Aujourd'hui, on parle de plus en plus de la neurodiversité qui englobe la pluralité des modes de fonctionnement cognitifs et neurologiques, par exemple, dans les façons de penser, de percevoir, de résoudre un problème, de trouver des solutions, etc. On parle alors d'adopter des mesures adaptatives pour favoriser l'inclusion des personnes neuroatypiques dont le profil se distingue significativement de la norme sur le plan neurologique. Le profil neuroatypique inclut l'autisme, le TDAH, la douance, la dyslexie, la dyscalculie, la dyspraxie, le syndrome de Gilles de la Tourette, etc. la rubrique *Paroles d'expert* montre comment des adaptations au quotidien peuvent être réalisées facilement afin de favoriser l'inclusion de ces personnes.

VIDÉO

La beauté de la neurodiversité au travail

PAROLES D'EXPERT

Que faire ? La neurodiversité comme aspect négligé de la diversité

[...] Un jeune adulte avec un diagnostic de TDA/H a des difficultés à se concentrer en réunion, ce qui dérange certains collègues. Son supérieur immédiat remarque des difficultés d'organisation et des retards constants dans la livraison de ses projets. Si le salarié a déclaré sa condition ou s'il décide de la déclarer à son supérieur lors du suivi de son travail, la question de l'accommodement se pose. La notion de handicap, définie par la jurisprudence, est suffisamment large pour inclure le TDA/H. Par ailleurs, l'article 16 de la Charte protège les conditions de travail du salarié tout en le protégeant contre la suspension et le congédiement. L'employeur devrait alors analyser comment il pourrait l'aider à s'organiser et l'encadrer. Quels sont les formations (gestion du temps ou des priorités, *coaching*, etc.) et les outils disponibles (agenda électronique, rappels préprogrammés, etc.)? Comment bien les utiliser et les intégrer à son quotidien? L'employeur pourrait également renforcer les comportements positifs dans le cadre d'un suivi serré des échéances afin de s'assurer que les retards ne s'accumulent pas. [...] [I]l aurait sans doute avantage à subdiviser un projet avec une échéance globale en plusieurs sous-sections, avec leurs propres échéances. En réunion, cette personne pourrait avoir une place désignée, par exemple, s'installer directement en face du présentateur.

Il conviendrait probablement d'éviter qu'elle soit orientée vers la fenêtre donnant sur l'extérieur ou la porte vitrée donnant sur le corridor, sources de distractions. [...] Le moment de la réunion, sa durée, la nécessité d'une pause ou certains aspects de l'organisation pourraient être [révisés et adaptés pour] profiter à tous les employés. [...]

Source : Me Isabelle Auclair, CRHA (2019, 13 mars). La neurodiversité : un aspect négligé de la diversité en ressources humaines. *VigieRT*. Repéré à https://ordrecrha.org/ressources/sante-securite/2019/03/neurodiversite-aspect-neglige-diversite-rh

On parle de plus en plus de l'intégration professionnelle des personnes autistes qui ont atteint l'âge adulte dont le nombre augmente. En effet, le taux de chômage des personnes atteintes d'autisme se situe entre 80% et 85 % (Austin et Pisano, 2017 ; Nicholas et collab., 2017). Comme leur subsistance repose sur le gouvernement et les familles, cela engendre des coûts importants pour la société. La rubrique *Zoom sur la PME* à la page suivante montre comment l'entreprise sociale Auticonsult vise à favoriser l'emploi des personnes autistes dans le domaine des TI.

ZOOM SUR LA PME

Des consultants en TI autistes payés de 90 000 $ à 220 000 $

Fondée en 2011 à Berlin, l'OBNL international de service-conseil Auticonsult emploie 300 employés dans divers pays (Allemagne, France, Canada, États-Unis, Australie, Royaume-Uni). Elle embauche des consultants en TI autistes ou Asperger dotés d'une grande capacité d'analyse et de concentration et leur trouve des postes adaptés à leurs champs d'intérêt et à leurs compétences dans les petites et grandes entreprises. Selon Martin Prévost, directeur de l'accompagnement d'Auticonsult : « On doit trouver le bon milieu. Il y en a qui sont plus sensibles au bruit, au va-et-vient ou encore à la lumière. On essaie de faire le bon jumelage. » Pierre Bissonnette, DG, ajoute : « Nos clients qui les embauchent réalisent vite qu'ils sont aussi compétents, sinon plus, que leurs employés typiques. Une personne autiste peut être maladroite socialement. Les gens pensent qu'elles n'ont pas envie de socialiser, mais ce n'est pas vrai. C'est une main-d'œuvre loyale, ce qui est un avantage en TI ». Les travailleurs autistes sont de plus en plus recherchés pour leur mémoire et leur souci du détail.

Source : Adapté de Halin, F. (2020, 20 octobre). Des consultants en TI autistes payés de 90 000 $ à 220 000 $. *Le Journal de Montréal*. Repéré à www.journaldemontreal.com/2020/10/20/des-consultants-en-ti-autistes-payes-de-90000-a-220000

11.2.4 Les immigrants

Avec le vieillissement de la population et les départs massifs à la retraite, les pays développés misent sur le prolongement de la vie active et sur l'immigration pour contrer la pénurie de personnel (Latulippe et collab., 2017). En effet, considérant la rareté de certaines compétences sur le marché de l'emploi, de plus en plus d'employeurs, des grands centres urbains, mais aussi des régions, doivent miser sur la venue de travailleurs étrangers ou d'immigrants. Aujourd'hui, environ 17 % de la population au Canada est composée d'immigrants (Statistique Canada, 2018) et on estime que 75 % de la croissance économique du pays est attribuée à l'immigration (IRCC, 2018).

Toutefois, il y a manifestement des progrès à faire tant sur le plan social que sur celui des employeurs. En effet, même si l'on accueille plus d'immigrants, les études montrent depuis des années que les immigrants ont un faible taux d'emploi et lorsqu'ils ont un travail, c'est souvent pour faire un travail à temps partiel ou sur une base temporaire pour lequel ils sont surqualifiés (Arcand et collab., 2009 ; Boudarbat et Cousineau, 2010) en raison de facteurs variés : barrière linguistique, discrimination dans le processus d'embauche, manque d'expérience dans le pays d'accueil et difficulté à y trouver un stage, sous-évaluation de leurs compétences, de leurs expériences et de leurs diplômes obtenus à l'étranger (Frank et Hou, 2018; Groutsis et collab., 2019). D'ailleurs, la pandémie de 2020 a aussi nui davantage aux immigrants, car ils occupent plus des emplois qui ne peuvent pas se faire à distance (Borjas et Cassidy, 2020). Notons que depuis quelques années, des pressions sont faites auprès des ordres professionnels pour favoriser une plus grande intégration en emploi des professionnels formés à l'étranger (comme les médecins, dentistes, comptables, avocats, infirmiers, etc.) et de diverses origines ethniques. Ces derniers se voient trop souvent accordés par nos ordres professionnels une reconnaissance partielle (assujettie à des exigences de stages, de formation, d'examens ou d'accompagnement) de leurs acquis et diplômes, et de leur expérience de travail à l'étranger. Ces exigences ajoutées aux autres défis qu'ils doivent relever (apprendre la langue ou l'accent québécois, le vocabulaire d'ici relatif à leur métier, l'absence de réseaux, le besoin d'argent, etc.)

les exposent davantage au risque de ne pas pouvoir exercer leurs métiers dans leur pays d'accueil et d'être contraints de faire un travail qui ne fait pas appel à leurs compétences.

Au Québec comme partout au Canada, les employeurs localisés en région ont des difficultés particulières à attirer et à retenir des travailleurs immigrants (OECD, 2019). En effet, ces derniers préfèrent souvent s'installer dans les grandes régions urbaines en raison des atouts qu'elles offrent en termes de carrière, de rémunération, de proximité des services, de transports collectifs, de diversité, de présence d'un réseau familial, d'amis et d'autres immigrants, etc. (Racine et Plasse-Ferland, 2016). Pour résoudre la pénurie de main-d'œuvre en région comme dans les grands centres, les gouvernements mettent en place des programmes et des ressources pour aider les employeurs de diverses façons, principalement pour leur recrutement. Entre autres, ils appuient l'organisation de foires et de salons d'emplois en région, la collaboration avec des centres d'emplois et des programmes de francisation ou des organismes en lien avec les immigrants, l'aide de firmes de recrutement à l'étranger, l'analyse des équivalences de formation et d'expérience obtenues à l'étranger (*voir la rubrique* Regard sur la pratique).

Le recrutement international : le talent au-delà des frontières

REGARD SUR LA PRATIQUE QUÉBEC

Le recrutement à l'international en région : mettre tous les employés locaux et la communauté dans le coup !

Lorsque Proco, un fabricant de structures métalliques de Saint-Nazaire, a décidé d'avoir recours à une quinzaine de soudeurs mexicains, la PME du Saguenay–Lac-Saint-Jean a mis toute la communauté dans le coup (administration municipale et organismes communautaires). « Recruter à l'international peut prendre huit ou neuf mois, mais ce n'est pas de trop pour préparer le terrain », indique le directeur général, Jean-Denis Toupin. « [...] Il fallait [...] expliquer les raisons qui nous ont poussés à recruter à l'international. Mais nos employés ont bien réagi, car ils voient combien il est difficile de trouver des travailleurs. [...] » Comme le principal défi reste la barrière de la langue, l'entreprise et la municipalité ont offert des cours d'espagnol aux travailleurs locaux. Des citoyens les ont aidés à leur arrivée, en leur offrant du transport. Ils avaient un logement et des vêtements chauds à leur arrivée. « Nous ne voulons pas que nos soudeurs retournent chez eux à la fin de leur contrat », explique M. Toupin. Proco travaille avec d'autres entreprises de la région pour proposer des emplois aux conjointes des soudeurs, qui sont encore au Mexique.

Chez Olymel, l'équipe des RH repère des immigrants reçus dans différents organismes communautaires, mais elle doit aussi se tourner vers l'étranger, notamment du côté de Madagascar et de l'île Maurice. L'organisation travaille aussi avec la communauté pour que ces recrues soient bien reçues. « À l'interne, nous misons aussi beaucoup sur la formation,

sur la sensibilisation et sur la vigilance de nos superviseurs, de nos conseillers et de nos employés », explique Louis Banville, VPRH. Un conseiller à l'intégration s'occupe de tous les nouveaux employés. Olymel propose de la formation aux nouveaux arrivants qui touche la francisation et le développement. Elle a mis sur pied un programme de reconnaissance des acquis avec le Cégep de Saint-Hyacinthe. Tant pour Proco que pour Olymel, il importe d'être équitable et de ne pas payer moins cher ces recrues venues d'ailleurs.

Source : Adapté de Jobboom. (2020, 12 mars). Recrutement international : les clés de l'intégration. Repéré sur le site CRHA à https://ordrecrha.org/ressources/guides-outils/contenu-propose-par/2020/03/recrutement-international

11.2.5 Les Autochtones

Selon l'Enquête sur la population active du Canada, au deuxième trimestre de 2019, les 106 000 Autochtones du Québec vivant hors réserve (incluant les Inuits) avaient un taux d'emploi de 53 % comparativement à 62 % pour l'ensemble de la population et leur taux de chômage était deux fois plus élevé (Neault, 2020). Aussi, en 2019, le gouvernement

du Québec a créé un programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits (PAIPNI) accordant aux employeurs admissibles une aide financière pour les dépenses liées au salaire, à l'accompagnement, à l'encadrement et à la formation. Le gouvernement fédéral offre aussi un programme d'aide similaire aux employeurs pour favoriser l'intégration professionnelle de ces nouveaux employés.

Un article publié dans Réseau de veille touristique (Neault, 2020) estime que des industries, comme celle du tourisme, qui comptent plusieurs types de postes ne requérant pas de diplôme devraient considérer ce bassin de main-d'œuvre. C'est le cas de l'Hôtel Continental à Val-d'Or qui emploie environ 15 % d'Autochtones. En effet, malgré une hausse importante de la scolarité des Premières Nations et des Inuits depuis 10 ans, la proportion d'Autochtones sans diplôme s'élevait à 34 % en 2017, soit près du double des non-Autochtones (18 %). Par contre, cette population est jeune et en croissance, ce qui est un avantage pour l'industrie du tourisme. En effet, en 2016, si l'âge moyen des Canadiens non autochtones s'établissait à 41 ans, celui des personnes autochtones était de 32 ans. Le comité sectoriel de main-d'œuvre en tourisme, en collaboration avec des employeurs de l'industrie, donne les conseils pour réussir leur intégration (Neault, 2020) :

1. connaître et comprendre leur culture, la place de la famille, de la chasse, de l'éducation et du travail dans leur journée ;
2. se montrer très flexible et leur proposer des emplois qui correspondent à leurs talents ;
3. écouter et aider. Un coup dur peut mener à une absence prolongée ;
4. accepter les rechutes ;
5. innover en s'adaptant aux réalités autochtones.

11.2.6 Les personnes LGBTQ+

En 1977, le Québec devenait le premier État en Amérique du Nord à interdire la discrimination sur la base de l'orientation sexuelle. L'homophobie désigne les attitudes négatives pouvant mener au rejet et à la discrimination directe ou indirecte envers les personnes LGBTQ+ – un sigle qui regroupe, de manière non exhaustive, les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queer, etc. – ou à l'égard de toute personne dont l'apparence ou le comportement ne se conforment pas aux stéréotypes de la masculinité ou de la féminité (Gouvernement du Québec, 2016). Au Canada, les lois protègent les personnes d'être discriminées et harcelées au travail sur la base de leur orientation sexuelle (*voir la rubrique* Le coin de la loi).

LE COIN DE LA LOI

L'homophobie en milieu de travail : droits des personnes et responsabilités des employeurs

Selon la Charte des droits et libertés de la personne, toute personne a droit d'être traitée en pleine égalité, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur le sexe ou son orientation ou identité sexuelle (l'identité et l'expression de genre). Ces droits concernent tous les salariés, syndiqués ou non syndiqués, y compris les cadres. La Charte énonce aussi que nul ne doit harceler une personne en raison de l'un de ces motifs. Afin de respecter la Charte, les employeurs ont la responsabilité de s'assurer que leurs politiques et pratiques en GRH ne sont pas discriminatoires. De plus, en vertu de la Loi sur les normes du travail, les employeurs ont l'obligation de prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique (dont la portée inclut le harcèlement

sexuel) et d'intervenir pour y mettre fin lorsqu'une telle situation est portée à leur connaissance. Cela signifie que l'employeur doit prévenir toute situation de harcèlement par des moyens raisonnables et agir pour mettre fin à tout harcèlement dès qu'il en est informé en appliquant des mesures appropriées, y compris les sanctions nécessaires.

Source : Adapté de Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) et ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2016). *Guide sur les droits des personnes face à l'homophobie en milieu de travail.* Récupéré de www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/homophobie/Guide_homophobie.pdf

Au Québec, en 2016, la Charte des droits et libertés de la personne a ajouté « l'identité et l'expression de genre » comme motif illicite de discrimination, dans la foulée de l'adoption de la Loi visant à renforcer la lutte contre la transphobie et à améliorer notamment la situation des mineurs transgenres. Une personne transgenre (certains peuvent aussi utiliser le qualificatif transsexuelle) ne se sent pas en harmonie avec l'identité de genre (homme ou femme) qu'on lui a attribuée à la naissance. Même si la transidentité a toujours existé, ce n'est que récemment que les personnes trans ont commencé à être reconnues juridiquement et socialement au Canada. En 2017, « l'identité et l'expression de genre » ont aussi été ajoutées dans la Charte canadienne des droits et libertés. Il n'en demeure pas moins que les préjugés et la discrimination envers les personnes trans persistent dans les milieux de travail, surtout pour obtenir un poste ou le conserver lors de leur transition.

À l'égard des employés LGBTQ+, il est difficile de savoir si la situation s'améliore, car bon nombre d'entre eux ne communiquent pas leur situation au travail de peur des représailles et des conséquences sur leur progression. Évidemment, cela varie selon les pays et les entreprises (*voir la rubrique* Regard sur la pratique).

REGARD SUR LA PRATIQUE MONDE

Enquête sur les LGBT au travail en France : une inquiétante régression

Selon un sondage mené par le Boston Consulting Group avec l'organisme Têtu en France, seuls 43 % des LGBT ont révélé leur orientation sexuelle au travail en 2020, une chute de 11 points par rapport à 2018, date du dernier sondage. De plus, 38 % des LGBT « estiment qu'être "*out*" au travail représente un désavantage, contre 30 % en 2018 ». Deux tiers des personnes qui cachent leur orientation sexuelle au travail attendent des actions concrètes de la part des entreprises avant de faire leur *coming out*. « En France, on est en retard, en particulier par rapport aux pays anglo-saxons, mais d'habitude on progresse. Cette année, l'ampleur du recul est inquiétante », explique le président de Têtu, Albin Serviant. Les consultants avancent des pistes pour expliquer la baisse des *coming out* au travail. D'abord, la déshumanisation des relations professionnelles avec le télétravail qui fait qu'on ne s'attarde plus pour échanger sur qui nous sommes, mais seulement sur ce que nous faisons et produisons. Ensuite, l'émergence de sujets clivants dans le débat public et la multiplication de prises de parole conservatrice moins ouvertes aux LGBT. Finalement, les non-homosexuels, parmi lesquels on retrouve les lesbiennes et les bisexuels, ont été beaucoup

plus nombreux à répondre au sondage cette année (+74 %), or ces populations sont historiquement moins enclines à faire leur *coming out* au travail.

Source : Adapté de Inquiétante régression de la place des LGBT en entreprise. (2020, 12 octobre). *LGBT Mag.* Repéré à www.lgbt-mag.com/2020/10/12/inquietante-regression-de-la-place-des-lgbt-en-entreprise/

Au Canada, bon nombre d'entreprises ont une politique inclusive et adoptent des actions particulières à leur égard, notamment dans les secteurs de la finance et des assurances et dans le secteur des TI. Par exemple, la Banque Nationale a créé en 2012 le réseau interne IDÉO qui représente les membres de la communauté LGBTQ+. La Banque est aussi commanditaire d'événements qui visent à reconnaître l'implication communautaire de personnes LGBTQ+ ainsi que partenaire de Fierté au travail Canada. Depuis 2014, la Banque est le présentateur officiel de la soirée Désorientation, dont les profits sont remis à l'organisme GRIS-Montréal qui vise à démystifier l'homophobie en milieu scolaire.

11.2.7 Les travailleurs âgés et les différences générationnelles

Intégrer les personnes trans dans les milieux de travail

Lexique LGBT sur la diversité sexuelle et de genre en milieu de travail

Le double défi du vieillissement de la population et de la rareté de main-d'œuvre presse les gouvernements et les employeurs à encourager les travailleurs âgés à prolonger leur vie professionnelle (Polat et collab., 2017). D'ailleurs, les travailleurs âgés sont de plus en plus nombreux à vouloir rester en emploi pour des raisons financières ou encore pour répondre à un besoin d'accomplissement. D'ailleurs, en 2014, plus de 40 % des bénéficiaires du Régime de rentes du Québec continuaient de travailler, et plus de 20 % des prestataires âgés de 65 à 69 ans restaient actifs professionnellement (Latulippe et collab., 2017). Ces travailleurs âgés vont prolonger leur vie professionnelle selon diverses modalités : en gardant le même emploi et en prenant une retraite progressive, en modifiant le contenu ou l'horaire de l'emploi, en se réorientant vers une nouvelle carrière ou un autre emploi, en réduisant la charge de travail ou les responsabilités, en aménageant autrement le temps de travail (par exemple, contrat ponctuel, emplois temporaire, temps partiel ou à temps comprimé), en travaillant à leur compte ou de leur domicile, etc.

Aussi, il faudra de plus en plus adopter des pratiques afin que le milieu de travail soit inclusif aux travailleurs âgés et aux différences générationnelles. Par ailleurs, devant la diversité intergénérationnelle, il semble aussi qu'il faille faire la part des choses. En effet, une étude montre que les personnes de toutes les catégories d'âge expriment des attentes semblables en matière de stabilité d'emploi, d'autonomie et de reconnaissance (Saba, 2009). Plutôt qu'être fonction des générations, les besoins ou les attentes des personnes varieraient surtout selon :

- leur cycle de carrière : début, milieu et fin de carrière ;
- leur scolarité ou leur expertise : les employés plus instruits et ayant une expertise peuvent exprimer plus d'attentes et négocier davantage leurs conditions de travail ;
- leur catégorie d'emploi ou leur secteur d'activité : par exemple, les fonctionnaires expriment plus d'attentes sur le plan de la sécurité d'emploi que les employés du commerce de détail ;
- leurs caractéristiques individuelles, notamment les valeurs et les traits de personnalité qui influencent grandement leurs attentes.

Selon Saba (2009), si les jeunes ont des attentes plus élevées en matière d'équilibre travail-famille ou d'avancement de carrière, cela ne veut pas dire que les autres employés n'ont pas ces besoins. Les jeunes veulent une flexibilité dans leur horaire de travail pour étudier ou élever des enfants en bas âge, alors que les personnes en mi-carrière la recherche pour s'occuper de leurs adolescents, de leurs parents et pour avoir du temps de loisir. Ces constats amènent l'auteure à proposer que « les bonnes pratiques étendues à l'ensemble des employés évitent le risque de rompre l'équité dans le traitement des individus et nivellent les différences attribuables à la diversité d'âge des employés » (Saba, 2009).

11.3 Une culture ouverte à la diversité : une priorité organisationnelle et sociétale

DÉFI GRH

Créer une culture et un milieu de travail plus inclusif, plus équitable et plus ouvert à la diversité

De plus en plus, on parle de développer une culture inclusive, d'équité et favorable à la diversité. Une telle culture est d'ailleurs au cœur de bien des marques employeurs et des certifications que les gouvernements et des organismes externes reconnaissent.

11.3.1 Le déploiement d'une culture ouverte à la diversité

Comme mis de l'avant au début du chapitre, un personnel diversifié est susceptible d'avoir des expériences et des points de vue différents qui peuvent favoriser l'innovation, améliorer la performance organisationnelle et ultimement, la société. Toutefois, il faut bien gérer la diversité pour bénéficier de ces atouts. Hackett & Hogg (2014) qualifient de «paradoxe de la diversité» le fait que la diversité peut à la fois entraîner des atouts et des risques pour les entreprises et le personnel. En effet, plusieurs théories (par exemple, identité sociale, comparaison sociale, catégorisation sociale) et études montrent que la diversité dans les organisations entraîne des risques. Si dans tous les milieux de travail il faut savoir prévenir et gérer des conflits qui surviennent régulièrement, cela s'avère d'autant plus important lorsqu'il s'agit de milieux diversifiés. En effet, les conflits et problèmes de communication risquent plus d'être imprégnés de préjugés et de stéréotypes entraînant des interprétations partiales ou biaisées de la réalité et pouvant nuire au développement d'une identité commune, nuire au climat et accroître le taux de roulement. D'où l'importance d'établir une véritable culture proactive de gestion de la diversité.

Selon Cornet et Warland (2013), la gestion de la diversité relève d'une culture organisationnelle qui respecte les différences en ce qui concerne les valeurs, les attitudes, les comportements et les styles de vie pour autant que ceux-ci se conforment aux fondements démocratiques, au principe d'égalité et aux lois des sociétés. Pour ces auteurs, cette culture de gestion doit aussi chercher à s'enrichir de ces différences en évitant tout comportement d'exclusion, de ségrégation, de repli et de jugement. En effet, il faut amener les personnes à passer d'un sentiment de défense et de menace face aux différences à une atténuation de celles-ci, à l'acceptation, voire à la valorisation des différences. Alignée sur la théorie basée sur les ressources (*voir la rubrique* Une théorie d'intérêt), une gestion proactive de la diversité est la source d'un avantage compétitif sur le marché de l'emploi et le marché des produits.

UNE THÉORIE D'INTÉRÊT

La théorie basée sur les ressources

Selon la théorie des ressources (Barney, 1991, 2001), les ressources peuvent contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel et il importe de les gérer avec une préoccupation à long terme pour optimiser leur exploitation et leur développement. Selon cette théorie, la gestion de la diversité n'est donc pas une fin en soi, mais peut avoir une grande valeur pour concevoir et implanter avec succès la stratégie d'affaires et atteindre les objectifs de l'organisation (*voir* Kossek et Lobel, 1996).

Comme exprimé en début de chapitre, on met souvent de l'avant les concepts d'inclusion et d'équité dans le développement d'une culture ouverte à la diversité. Selon Mor Barak (2017), le **concept d'inclusion (d'exclusion)** dans un milieu de travail réfère au sentiment d'une personne de faire partie (ou non) de l'organisation, et ce, tant dans les processus formels qu'informels où les informations sont partagées et les décisions

Concept d'inclusion (d'exclusion)
Sentiment de faire partie (ou non) de l'organisation, et ce, tant dans les processus formels qu'informels d'accès à l'information et de prises de décisions.

Équité
Perception relative au traitement juste et à l'accès égal aux occasions d'emploi et aux perspectives de carrière pour tout le personnel, servant à reconnaître et à éliminer les obstacles à l'atteinte de ce but.

prises. Ainsi, l'inclusion va au-delà de l'intégration des personnes au travail (*voir la rubrique* Paroles d'expert). L'auteure précise aussi qu'un environnement soucieux de l'**équité** vise à offrir à tout le personnel un traitement juste et un accès égal aux occasions d'emploi et aux perspectives de carrière, et donc à reconnaître et à éliminer les obstacles à l'atteinte de ce but.

PAROLES D'EXPERT

Viser l'inclusion plutôt que l'intégration

Selon Brigitte Lavallée, CRHA, consultante en diversité et inclusion, la démarche doit dépasser la notion de tolérance à l'autre. Il faut adopter un modèle de culture organisationnelle qui mise sur l'inclusion plutôt que sur la simple intégration. «Autrefois, on s'appuyait beaucoup sur le concept d'intégration pour gérer la diversité : on demandait aux travailleurs immigrants de comprendre qui nous sommes et quelles sont nos façons de faire. Aujourd'hui, on parle davantage d'inclusion. Ça se fait dans l'esprit de l'interculturalisme : on mise sur une relation qui fait ressortir les forces des différentes cultures. D'un point de vue organisationnel, on part de la prémisse que côtoyer des gens ayant des idées et des cultures différentes nous fait grandir et évoluer», de déclarer M^me^ Lavallée.

Source : Adapté de Poirier, P.J. (2020, 26 juin). La vulnérabilité des travailleurs immigrants en contexte de pandémie. *Revue RH, 23*(2). Repéré à https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-2/vulnerabilite-travailleurs-immigrants-pandemie

11.3.2 La valorisation sociétale des initiatives favorables à la diversité au travail

BALADO

La création d'une culture inclusive au travail

Même s'il n'est pas un acteur présent dans le milieu organisationnel, le gouvernement joue un grand rôle dans la gestion de la diversité avec ses lois, mais aussi avec les initiatives de ses ministères pour accorder des prix ou des appuis à des organismes de certification (labels) en la matière au sein des milieux de travail. Autour de 2007 et 2008, le Canada comme la France ont mis en avant une certification ou un label Diversité (*voir la rubrique* Regard sur la pratique). En plus des organismes sociaux, les institutions d'enseignement et des ordres professionnels participent aussi à cette promotion de la diversité, de l'inclusion et de l'éthique par leurs enseignements et leurs formations. Par exemple, aux États-Unis, la Society for Human Resource Management Foundation a inclus dans sa mission la promotion de la participation des vétérans, des personnes âgées, des anciens prisonniers et des personnes souffrant d'un handicap au marché du travail.

Toutefois, les employeurs doivent éviter de se servir de la diversité pour sauver les apparences et soigner leur «bonne image». Il faut également se méfier des organisations qui se vantent d'être ouvertes à la diversité tout en casant les personnes selon des modèles liés à leur ethnie : les personnes de telle origine sont affectées à l'entretien, les personnes de telle autre origine, à la construction, etc. Ainsi, une entreprise disait gérer la diversité en faisant travailler des Maghrébins la nuit, des Portugais le matin, et des Noirs l'après-midi, alimentant par le fait même l'«effet ghetto» au sein du personnel (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). Mentionnons aussi le cas d'une autre entreprise qui recrutait des personnes handicapées pour satisfaire aux exigences légales et les regroupait dans un atelier sans les inclure dans l'entreprise (Jacquinot, 2009).

REGARD SUR LA PRATIQUE CANADA

Air Canada parmi les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada

Le palmarès des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada reconnaît l'établissement de milieux de travail inclusifs pour les employés de cinq groupes : les femmes, les minorités visibles, les personnes ayant une déficience, les Autochtones et les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, transidentitaires et transsexuelles (LGBTQ). L'équipe de rédaction de Mediacorp sélectionne ces employeurs parmi les candidatures soumises pour le palmarès annuel des 100 meilleurs employeurs au Canada. Par exemple, pour une cinquième année de suite, la compagnie Air Canada, qui est le plus grand transporteur aérien du Canada à proposer des services intérieurs et internationaux, a été reconnue en 2020 pour bon nombre d'actions en matière de diversité, dont les suivantes :

- Son association avec l'organisme Indspire, qui offre des bourses aux étudiants inuits, métis et des Premières Nations de tout le pays. Air Canada participe ainsi au soutien financier des élèves autochtones qui poursuivent des études dans le domaine de l'aviation, tant pour devenir pilote que mécanicien d'aéronef ;
- La création d'un partenariat avec Jazz Aviation et le First Nations Technical Institute pour aider les élèves d'origine autochtone à devenir pilotes – ces trois organismes donnent des conseils sur la façon de préparer un CV et un entretien d'embauche, et permettent aux élèves de visiter des simulateurs de vol et d'opérations aériennes ;
- La création d'un partenariat avec l'initiative « Prêts, disponibles et capables » (PDC) et sa participation à la journée de mentorat de Dolphin Digital Technologies. PDC et Dolphin Digital Technologies aident à rapprocher des candidats ayant une déficience intellectuelle ou un trouble du spectre de l'autisme et des entreprises recherchant des compétences particulières ;
- Son soutien aux femmes poursuivant des carrières dites « masculines » dans l'aviation (pilote de ligne, technicienne d'entretien d'aéronefs), notamment par la mise en place de la bourse Commandante Judy Cameron, créée en hommage à la première femme pilote de la compagnie.

Source : Adapté de Air Canada. (s.d.). Air Canada parmi les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada pour une cinquième année d'affilée. Repéré à https://aircanada-fr.mediaroom.com/2020-03-09-Air-Canada-parmi-les-meilleurs-employeurs-pour-la-diversite-au-Canada-pour-une-cinquieme-annee-daffilee

11.4 L'institutionnalisation de la valorisation de la diversité

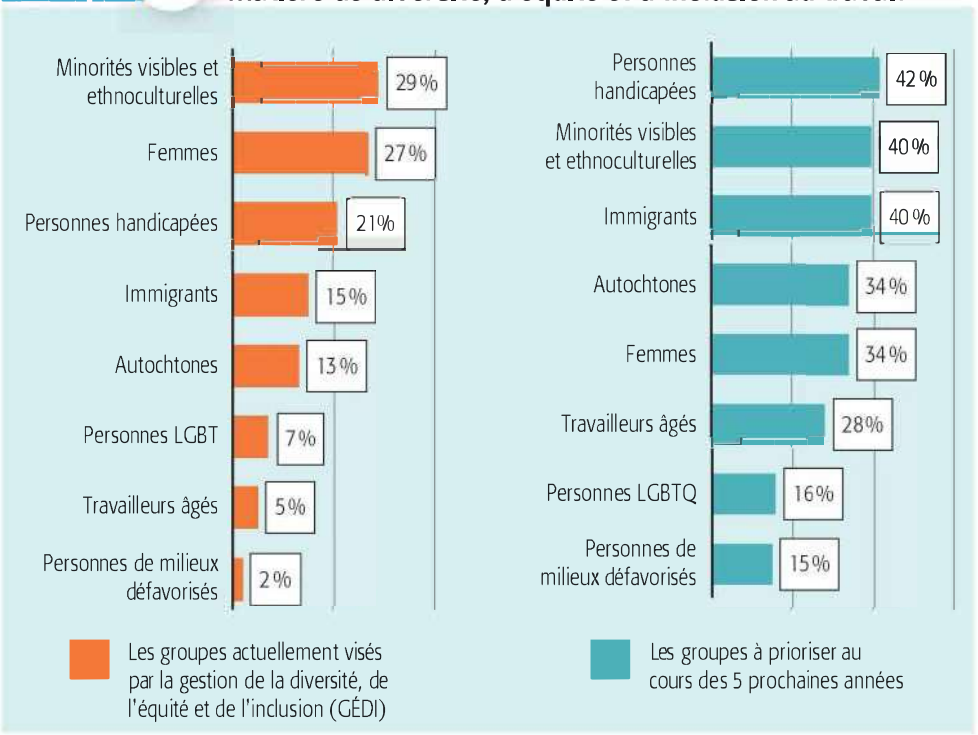
Instaurer une culture favorable à la diversité implique d'adopter des actions et des changements touchant diverses facettes de la gestion globale de l'organisation, notamment sa stratégie, son climat de travail, son organisation du travail, son approche clients-fournisseurs et sa gestion du personnel afin d'offrir un milieu de travail sain et inclusif, optimisant l'égalité et l'équité professionnelles. Pour cela, il importe d'institutionnaliser cette culture de diversité en adoptant et en communiquant des valeurs de respect, en formulant une ou des politiques, en établissant des programmes ou en mettant sur pied un comité et en nommant un conseiller responsable de cette question.

11.4.1 L'adoption d'actions et d'interventions selon les groupes visés

La figure 11.3 à la page suivante montre les résultats d'une enquête menée au Québec (Saba, 2019) auprès des professionnels RH à l'égard des actions et des interventions visant à créer un environnement favorable à l'équité, à la diversité et à l'inclusion afin de permettre à tous les employés d'atteindre leur plein potentiel tout en poursuivant les objectifs de

l'organisation. Les résultats montrent que les professionnels RH tiennent compte de l'évolution sociodémographique de la population active lorsqu'on leur demande de nommer les mesures de gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (souvent, qualifiée par l'acronyme GÉDI ou gestion de l'ÉDI) actuellement en place dans leur entreprise et celles qu'ils prioriseront au cours des cinq prochaines années.

FIGURE 11.3 Les groupes visés par les actions et interventions en matière de diversité, d'équité et d'inclusion au travail



Source : Saba, T. (2019, 25 juin). Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (GÉDI) : remettre les pendules à l'heure. *Revue RH*, volume 22, n° 3. Repéré à https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/gestion-diversite-equite-inclusion-gedi

VIDÉO

La place de la diversité en entreprise

Afin d'assurer l'efficacité des actions et des interventions en matière de diversité, d'équité et d'inclusion au travail, il importe de faire un diagnostic avant d'implanter un plan d'action positive pour atteindre des quotas ou des objectifs (par exemple, une augmentation de 5 % du taux de féminisation de certains postes d'ici deux ans). Selon ce plan, l'organisation s'assurera, par exemple, de ne pas reproduire de stéréotypes dans les communications internes et externes, de revoir les activités ou les processus de GRH et d'analyser la culture organisationnelle. Établir un tel diagnostic fiable et valide à l'égard des différents groupes cibles en comptant sur l'appui d'experts capables d'analyser et d'interpréter des statistiques n'est pas une mince tâche en raison de la loi et des craintes relatives à la confidentialité des informations sur les personnes, de la structure décentralisée de plusieurs entreprises et de leur nombre important d'employés.

Par ailleurs, il y a lieu d'évaluer les progrès réalisés. Pour ce faire, il faut exercer un suivi régulier sur les résultats atteints en matière de diversité au travail afin d'apporter les correctifs nécessaires, d'encourager les unités ou les divisions de l'organisation qui se montrent le plus à l'avant-garde en la matière et d'analyser les secteurs où les mesures sont insuffisamment appliquées. Le souci de la diversité au travail doit rester à l'ordre du jour et faire l'objet d'un processus continuel d'évaluation des progrès réalisés comme cela est le cas pour la société Accenture (*voir la rubrique* Regard sur la pratique). Les indicateurs qui peuvent être utilisés pour évaluer ces progrès sont variés : les taux de recrutement et de rétention des membres de groupes cibles ainsi que les taux d'occupation de postes à divers niveaux

hiérarchiques par ces membres, les résultats de sondages menés auprès des employés, l'amélioration de la culture et de l'image de l'organisation, le nombre de plaintes, etc. En outre, les professionnels RH doivent consulter régulièrement le personnel, de manière formelle ou informelle, afin de déterminer les mesures d'appui qui doivent être mises en œuvre et de les réviser. Ils doivent aussi communiquer au personnel sur une base continue les initiatives et les progrès en matière de gestion de la diversité. Aussi, il faut reconnaître que gérer véritablement un milieu de travail pour qu'il soit inclusif et équitable exige que la direction accorde des moyens financiers et humains pour développer, implanter et exercer un suivi sur les efforts en matière de diversité.

REGARD SUR LA PRATIQUE CANADA

Accenture : la diversité doit devenir un objectif d'affaires !

Pas moins de 43 % de femmes et 52 % de personnes appartenant à des minorités visibles : voilà quelques-uns des chiffres illustrant la diversité dans les bureaux canadiens d'Accenture, une firme mondiale de services professionnels en stratégie, technologie et opération. [...] [Pour atteindre ce haut niveau de diversité, l']entreprise a établi en 2017 l'objectif d'atteindre 50 % de femmes parmi ses 500 000 employés dans le monde d'ici 2025. « Nous avons aussi cet objectif par pays et, pour y arriver, un plan d'action a été réalisé pour nous assurer d'avoir une progression chaque année », raconte Martine Lapointe, directrice générale du bureau de Montréal d'Accenture.

Un conseil de la diversité canadien a aussi été créé et il est présidé par Jeffrey Russell, directeur général et président d'Accenture au Canada. « On se rencontre régulièrement pour trouver des solutions afin d'améliorer la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise », explique Martine Lapointe, qui y siège en tant que représentante de Montréal. Comme elle a des comptes à rendre, elle garde toujours un œil sur la relève pour s'assurer qu'elle pourra avoir une prochaine génération de cadres diversifiés [...] : « Pour que ça fonctionne, il faut porter attention à la diversité tout au long du processus. Il faut avoir des bassins de candidats diversifiés pour l'embauche et les promotions. Nous nous assurons aussi que les comités de sélection sont diversifiés. [...] »

Source : Letarte, M. (2010, 28 septembre). Diversité : des avancées, mais il reste du progrès à faire. *La Presse +*, Montréal. Cet extrait a été reproduit aux termes d'une licence accordée par COPIBEC.

Pour développer et maintenir une culture de diversité, il importe d'institutionnaliser et de symboliser officiellement cette volonté. Pour ce faire, l'organisation doit adopter et communiquer des valeurs de respect en la matière, formuler une ou des politiques ou des programmes sur le sujet, mettre sur pied un comité ou nommer un conseiller ou un directeur responsable de la diversité. La gestion des accommodements au cas par cas ayant ses limites, il est souvent nécessaire d'instaurer des politiques afin d'éviter les iniquités et de faciliter la prise de décision des cadres. Dans cette optique, l'entreprise peut adopter les politiques suivantes : prévoir des aménagements d'horaires pour les employés ayant des responsabilités familiales ; modifier les tâches ; apporter une aide technique aux employées enceintes ou aux employés ayant une incapacité ; modifier la politique concernant les congés ou les pauses, le code vestimentaire ou le service d'alimentation pour les employés ayant des interdits religieux.

Finalement, il importe de rappeler qu'une véritable culture de diversité dépasse les frontières de la GRH et doit aussi s'étendre à toutes les fonctions de gestion, comme le choix des fournisseurs, le service à la clientèle ou les communications externes. En outre, étant donné que les clients et les consommateurs jouent un rôle dans le succès de l'intégration des personnes et des accommodements au travail, il faut les inciter à adopter des attitudes positives vis-à-vis d'une main-d'œuvre diversifiée. Cela peut se faire par divers moyens comme proposer des produits et des services répondant aux besoins d'une clientèle diversifiée, assurer la diversification du personnel dans les domaines de la vente, du marketing et du service à la clientèle, former le personnel de la relation client, de même que présenter une juste représentativité des minorités dans les campagnes et les documents promotionnels.

11.4.2 La révision des activités de gestion des ressources humaines

Si relever les défis de la diversité implique de revoir plusieurs fonctions et activités de gestion, celles reliées à la gestion du personnel sont névralgiques en ce qui a trait à la dotation du personnel, à son développement, à la gestion des performances et des carrières ainsi qu'à la rémunération. Le tableau 11.2 illustre la variété des mesures en matière de GRH susceptibles de favoriser le déploiement d'une culture ouverte à la diversité. Par exemple, dans le cas des personnes ayant un handicap physique, l'entreprise peut repenser les modes de recrutement en recourant aux services d'organismes spécialisés (par exemple, Emploi-Québec, Comité d'adaptation de la main-d'œuvre pour personnes handicapées [CAMO], associations et groupes communautaires d'aide aux personnes handicapées), en affichant les postes à pourvoir dans les médias que ces personnes consultent, et en offrant de la formation pour briser les stéréotypes et vaincre les préjugés, etc.

TABLEAU 11.2 Revoir les activités de GRH pour instaurer une culture de diversité

Activités de GRH	Exemples de mesures
Recrutement, sélection et accueil	• Établissement d'objectifs de représentation de divers groupes ; adoption et suivi d'un plan d'action • Révision des sources de recrutement (agences ou médias de recrutement spécialisés) • Communication de la culture inclusive ou d'une politique d'égalité des chances • Transmission d'informations aux candidats sur le processus de sélection (étapes, tests, compétences recherchées, équivalence des diplômes, etc.) • Détermination des exigences d'un poste basées sur une analyse précise des tâches, des responsabilités et du contexte de travail • Décisions de sélection prises en tenant compte de la qualification, des connaissances et des aptitudes jugées essentielles au poste • Analyse des équivalences de formation et d'expérience obtenues à l'étranger • Révision des outils (tests, grilles, etc.) et des processus de sélection et d'accueil • Formation des cadres et des professionnels RH aux nouveaux processus de sélection, à la conduite des entrevues, à l'accueil, aux biais à éviter, etc. • Offre de stages rémunérés afin d'améliorer l'employabilité des personnes ou de faire valoir leurs compétences et leurs aptitudes • Participation à des foires ou à des salons de l'emploi • Prise en charge des coûts de relocalisation des nouveaux employés • Programme de stage et d'accréditation sur place pour les immigrants • Assignation d'un parrain ou d'un compagnon aux nouveaux employés
Développement et formation	• Révision et adaptation du contenu de la formation à l'embauche • Formation du personnel sur les attentes d'une clientèle diversifiée • Sensibilisation et formation du personnel pour mieux connaître, démystifier et gérer la diversité, favoriser l'intelligence interculturelle et connaître les obligations légales • Offre de cours de français ou de soutien sur le plan linguistique
Gestion de la performance et de la rémunération	• Gestion de la performance axée sur les résultats • Responsabilisation des cadres à l'égard de la diversité (communication d'objectifs clairs et précis avec un suivi personnalisé) • Reconnaissance et rémunération alignées sur le développement de la diversité • Sensibilisation des cadres aux préjugés et aux stéréotypes
Gestion des carrières, de la succession et de la relève	• Établissement et suivi de plans de relève ou de succession assurant une juste représentation de divers groupes • Accessibilité de l'information sur les cheminements de carrière • Révision des exigences, des critères et du processus de promotion • Mentorat ou parrainage des employés

On a déjà vu des cadres qui éliminaient — *a priori* et sans tenir compte de leurs compétences — les candidats dont le nom avait une consonance étrangère sous prétexte qu'ils risquaient de ne pouvoir s'adapter ou d'exiger trop d'accommodements (*voir le chapitre 2*). Ainsi, l'analyse des processus d'embauche peut révéler diverses limites, par exemple le fait que très peu de personnes immigrantes ou faisant partie de minorités visibles sont

convoquées à des entrevues de sélection ou franchissent les étapes du processus de sélection, que des candidatures soient rejetées sur la base de préjugés et de craintes injustifiées (liées à la langue, à l'intégration) ou encore en raison de l'incompréhension ou de la non-appréciation des expériences ou des formations acquises à l'étranger, du caractère inadapté des outils ou des tests de sélection. Pensons au cas des dirigeants d'une entreprise qui se sont engagés à embaucher davantage de femmes et de personnes issues des minorités ethniques en se fixant des objectifs précis dotés d'un plan d'action. Pour atteindre leurs cibles, en outre, ils appliquent la *Rooney Rule*, une règle selon laquelle au moins une femme et un candidat issus d'une minorité ethnique sous-représentée seront rencontrés lors du recrutement pour un poste à responsabilités. Ils ont aussi élargi l'éventail des universités au sein desquelles ils recrutent des candidats et ont également développé un programme interne de stage et d'apprentissage destiné aux minorités ethniques sous-représentées.

Par ailleurs, dans un milieu diversifié, il faut s'attendre à ce que des employés se montrent réticents face à certaines pratiques accommodantes (horaire flexible, temps partagé, etc.) en raison des inconvénients qu'elles peuvent occasionner (les reproches d'un manque de loyauté ou d'engagement, la visibilité moindre). Certains accommodements peuvent même être considérés comme des inconvénients par des superviseurs et des collègues (surplus de travail, retards, iniquités, ralentissements, difficulté de remplacement, perte d'expertise, ajustements de l'organisation du travail, révision d'ententes avec les clients, etc.). Ces tensions proviennent souvent d'un manque de connaissance des obligations de l'employeur et de la nature du besoin d'accommodement. Aussi, il faut apprendre à gérer sainement les dissensions dans un contexte de diversité, surtout interculturel.

Il importe de former les membres du personnel afin qu'ils puissent réviser leurs façons de faire et de décider (par exemple, accorder une promotion à une personne de sexe féminin, handicapée ou appartenant à une minorité culturelle). La formation offerte doit aussi permettre d'ébranler les mythes, les croyances ou les stéréotypes et de vaincre les préjugés à l'égard de ce qu'est une « bonne gestion » et de ce que sont de « bons employés ».

Rappelons que la discrimination repose souvent sur de petites iniquités répétées au jour le jour. À cet égard, les études confirment qu'une culture inclusive ou favorable à la diversité au quotidien se fonde surtout sur l'appui et l'attitude des superviseurs immédiats puisque ce sont eux qui gèrent sur le terrain des équipes diversifiées (Homan, 2019). Ces superviseurs doivent donc acquérir des compétences et remettre en question leurs façons de faire : qui est-ce que j'écoute ou ignore ? Qui est-ce que je regarde ou consulte ? À qui est-ce que je coupe ou laisse la parole ? Qui est-ce que je félicite, que j'intègre, exclus ou encourage ? Qu'est-ce que je tiens pour acquis ou encore que je néglige de considérer ? Finalement, au-delà d'être formés, les cadres devraient être recrutés et évalués selon leur ouverture, leur compréhension, leur ouverture aux besoins d'un personnel diversifié.

En somme et comme mis de l'avant par Mor Barak (2017), le développement d'un climat d'inclusion est la clé. Pour cela, il faut un **leadership inclusif** que l'auteure définit comme l'habileté à reconnaître et à célébrer le caractère unique d'un groupe ou des membres de l'organisation et, en même temps, à promouvoir le sentiment d'appartenance, et ce, à travers les trois dimensions de l'inclusion : la prise de décision, les réseaux d'information et la participation, tant au niveau des groupes que de l'organisation en entier.

Leadership inclusif
Habileté ou compétence à reconnaître et à célébrer le caractère unique d'un groupe ou des membres de l'organisation et à promouvoir le sentiment d'appartenance à travers les trois dimensions de l'inclusion : la prise de décision, les réseaux d'information et la participation tant au niveau des groupes que de l'organisation en entier.

11.4.3 La révision de l'accessibilité du lieu de travail et l'aménagement des postes

À titre d'illustration, le tableau 11.3 à la page suivante fait état des mesures d'accommodement ayant trait à l'accessibilité du lieu de travail et à l'aménagement du poste de travail. Ces mesures ont traditionnellement été adoptées à l'égard des personnes ayant un problème de mobilité physique. En effet, face à un handicap physique, les mesures d'accommodement les plus fréquentes concernent l'équipement spécialisé, la facilitation de l'accès physique aux installations, la flexibilité des pauses, le réaménagement du poste de travail, la

modification de l'horaire de travail, le remplacement de tâches et le transport (Pozzebon et Champagne, 2009 ; Jacquinot, 2009 ; Séguin et Foisy, 2012).

TABLEAU 11.3 **Revoir l'accessibilité des lieux et l'aménagement des postes pour favoriser la diversité**

Objectif	Exemples de pratiques
Accessibilité du lieu de travail pour les personnes à mobilité réduite	• Ajout de rampes pour les fauteuils roulants • Installation d'un ascenseur • Modifications apportées aux portes (automatisation) et au plancher • Accès facilité aux toilettes, aux salles de formation, etc. • Modification des aires de travail • Offre d'un transport
Modifications à l'environnement physique, aux équipements, aux outils, à l'ameublement, etc.	• Aménagements ergonomiques • Bureaux et tables ajustables, éclairage adapté, etc. • Contrôle de la température, du bruit et de la pollution • Aire de repos • Réduction des distractions • Achat d'équipements, de logiciels ou d'outils adaptés particuliers (par exemple, pour les personnes non-voyantes ou malvoyantes) • Installation d'appareils audio ou de lecteurs de braille électroniques, services d'interprétation
Redéfinition, réaménagement, réorganisation ou adaptation du poste	• Révision du statut ou de la description de poste • Nouvelles méthodes d'évaluation des emplois • Retrait de certaines responsabilités en fin de carrière • Mutation vers des postes moins exigeants • Proposition de mobilité transversale, de mutation ascendante, de retraite progressive, de programme de préparation à la retraite • Possibilités de réemploi, de rappel de retraités, de cumul emploi-retraite
Autres	• Recours aux services d'un interprète pour le langage des signes • Octroi d'un poste réservé ou réaffectation à un poste moins exigeant • Remplacement de la personne • Retrait préventif

Bon nombre d'entreprises ont recours à la flexibilité des horaires et à l'échange de quarts de travail sur une base informelle pour favoriser la conciliation entre les sphères de vie. Toutefois, il est important que les aménagements du temps de travail soient proposés sur une base volontaire, autrement ils risquent de compliquer la vie des personnes. Par exemple, l'adoption d'une formule «quatre jours/80% du salaire» peut s'avérer impossible à appliquer et désavantageuse pour le parent monoparental qui a besoin de son plein salaire pour subvenir aux besoins des siens. Le travail à domicile peut aussi, selon les personnes, se révéler tout aussi bénéfique que négatif sur le plan de la gestion du temps de travail, de l'équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles. Par ailleurs, la flexibilité devrait être le fait aussi bien des employés que des employeurs : les employés doivent être prêts à s'adapter aux exigences de la production et des services, et les employeurs doivent être prêts à s'adapter aux exigences de la vie personnelle de leurs employés.

11.4.4 La révision de l'aménagement du temps et des lieux de travail

Le tableau 11.4 détaille des mesures ou des pratiques d'accommodement ayant trait à l'aménagement du temps et du lieu de travail. Par exemple, il peut s'agir de mettre à la disposition de certaines personnes un lieu pour accomplir les rites propres à leur religion

durant les heures de travail. Une organisation peut favoriser la mise sur pied d'un réseau interne LGBT permettant de faire remonter les questions et les doléances des salariés liées au genre (telles que celles de personnes qui désirent affirmer leur genre). Il s'agit alors d'aider l'employé en question à communiquer cette information à son supérieur et à ses collègues (lettre, réunion) et à revoir son poste, au besoin. Par exemple, le salarié qui occupe une fonction en contact régulier avec la clientèle peut se voir proposer, de façon temporaire, un emploi où les échanges se font par téléphone.

TABLEAU 11.4 Revoir l'aménagement du temps et des lieux de travail pour favoriser la diversité

Aménagement du temps de travail	• Réorganisation ou modification des horaires • Jours non travaillés (par exemple, les samedis pour des motifs religieux) • Temps partiel, réduction de la semaine de travail ou partage de poste • Horaire flexible, comprimé (par exemple, quatre jours), allégé, à la carte, etc. • Flexibilité des quarts de travail, des pauses, etc. • Horaire d'été ou horaire des vacances scolaires • Modalités de retour progressif au travail après un congé d'invalidité • Autorisation de départs hâtifs et précipités pour des raisons familiales • Heures supplémentaires : droit de refus, possibilité d'obtenir des congés compensatoires plutôt que d'être rémunéré • Retrait préventif • Adaptation aux contraintes (cadence, délais, quantité, nouveaux outils)
Aménagement du lieu de travail	• Travail à domicile, poste satellite, télétravail • Aménagement de locaux de prière

11.4.5 La révision des congés, des vacances et des autres avantages

Les employeurs peuvent aussi adapter leurs modes de gestion des congés, des vacances ou de tout autre avantage afin de faciliter la conciliation entre les vies professionnelle et personnelle, l'accès aux soins liés à un handicap, les pratiques et les célébrations de fêtes religieuses, le port de vêtements particuliers (turban, voile, etc.), etc. L'encadré 11.1 à la page suivante répertorie des mesures d'accommodement de ce type. Certains employeurs proposent aussi des mesures d'appui afin d'offrir de l'aide aux membres de la famille de l'employé (par exemple, enfants, parents âgés ou enfant malade ou souffrant d'une limitation). Une entreprise qui doit recruter massivement pour satisfaire à la croissance peut organiser des programmes de mentorat ou de tutorat pour favoriser la transmission des savoirs et le partage d'expériences tout autant qu'elle peut offrir à ses prochains retraités des possibilités attrayantes et flexibles de poursuivre leur collaboration après leur départ à la retraite (mandat ponctuel, remplacement, tutorat, etc.).

Certains employeurs mettent en place des réseaux ou communautés internes comme c'est le cas de BNP Paribas dans la mise en situation présentée au début de chapitre. On peut penser à des communautés regroupant des stagiaires, de nouveaux employés, des membres LGBT, des femmes cadres, etc. Des communautés internes peuvent être virtuelles, par exemple, en mettant en place un programme de mentorat inversé faisant en sorte que les plus jeunes expliquent certaines facettes du travail aux plus âgés et vice versa afin de faire collaborer les générations entre elles. Sur les réseaux sociaux, les usagers se regroupent pour former des communautés afin d'échanger sur des sujets, comme les bonnes pratiques en matière de diversité, la solidarité, l'égalité homme-femme, le phénomène religieux, l'orientation sexuelle, etc. Ces sujets ne sont pas forcément abordés de façon centralisée par l'entreprise (par les dirigeants et les gestionnaires). Si on laisse aux membres une marge de liberté, ces réseaux peuvent devenir un levier de diversité en donnant une nouvelle voix aux minorités.

ENCADRÉ 11.1 **Revoir la gestion des congés, des vacances et autres avantages ou conditions pour favoriser la diversité**

- Dérogation et révision du code vestimentaire
- Octroi de congés pour observance religieuse
- Aide au transport public ou privé
- Congés pour raisons personnelles ou familiales
- Congés sans solde de courte ou de longue durée
- Accumulation de l'ancienneté durant un congé
- Compléments de salaire, congés à la naissance et à l'adoption d'un enfant
- Année sabbatique payée, octroi de vacances supplémentaires, prestations d'assurance salaire, assurances collectives familiales, avantages sociaux au prorata pour les employés à temps partiel, etc.
- Couverture des avantages
- Soutien aux employés ayant des enfants : services de garde, camps de jour, services d'information et de référence
- Aide financière pour les frais de garde, et d'instruction, aide d'urgence, etc.
- Soutien aux employés qui sont aidants naturels : aide aux personnes à autonomie réduite, services ou centre d'information et de référence, aide d'urgence, aide financière, etc.
- Compte flexible de soins de santé
- Programme d'aide aux employés
- Programmes de mieux-être
- Réductions pour un abonnement dans un centre de santé physique, aménagement d'une salle d'exercices sur les lieux du travail ou offre de services de santé
- Services domestiques à accès rapide (nettoyeur, succursale bancaire, repas préparés, etc.)
- Journée de la famille ou de la diversité
- Programme de retraite progressive et embauche de personnel retraité
- Cours de langues
- Aides diverses offertes aux expatriés et aux membres de leur famille (écoles, recherche d'emploi pour le partenaire de vie, etc.)
- Mise en place de programmes alliés ou réseaux pour des segments visés (LGBTQ+, jeunes, femmes, etc.)

11.4.6 La gestion des équipes diversifiées au quotidien

L'éclosion d'une culture intégrative ne tient pas seulement à des politiques, à des pratiques d'accommodement et à des activités de GRH adaptées, elle dépend aussi de la révision de pratiques et de méthodes de gestion et de supervision adoptées et vécues au quotidien par le personnel. Le tableau 11.5 énumère un ensemble de gestes qui, s'ils s'enchaînent, sont favorables à la diversité. Ces moyens ont l'avantage d'être simples, de ne rien coûter et de pouvoir être appliqués sur une base volontaire et souvent individuelle. Pensons à une petite firme montréalaise dont la moitié des employés sont des immigrés et qui a créé un club social dont elle finance en partie les activités, organise des cinq à sept, des parties de soccer, un barbecue pour les familles, une sortie au Festival international de jazz de Montréal dans le but de mieux connaître les nouveaux venus de l'étranger, de les aider à découvrir leur environnement de travail, leurs collègues, la ville et de faire en sorte qu'ils se sentent les bienvenus.

11.4.7 L'intelligence artificielle : ne pas perpétuer les biais, mais plutôt favoriser la diversité ?

On peut tous constater que Google Traduction ou les commandes vocales de téléphones intelligents s'améliorent grandement avec le temps. Les avancées de l'intelligence artificielle doivent toutefois être suivies pour s'assurer qu'elles ne nuisent pas à la diversité. Cela n'est pas simple comme exercice et l'avenir nous confrontera à relever ce défi.

D'une part, des études montrent comment l'intelligence artificielle peut perpétuer les biais discriminatoires du passé. Par exemple, une étude publiée dans la revue *Science* montre que, comme la machine analyse des textes rédigés par des humains, ses algorithmes vont incorporer les biais dans le langage usuel (Manuguerra-Gagné, 2017).

TABLEAU 11.5 **Adopter des actions inclusives sur une base ponctuelle, informelle et au quotidien**

Actions favorables à la famille	• Éviter de contacter les employés en dehors des heures de bureau. • Ne pas exiger des réponses à des demandes faites en dehors d'une plage horaire déterminée ou de certains jours. • Éviter de planifier des réunions très tôt le matin, tard en fin de journée, durant la fin de semaine ou tôt le lundi matin. • Éviter les voyages d'affaires, privilégier les réunions à distance. • Donner le droit de refuser de faire des heures supplémentaires. • Communiquer les évènements familiaux (naissance, adoption, décès, etc.). • Allouer du temps aux employés pour le bénévolat. • Afficher des photographies d'évènements familiaux. • Lier le programme de reconnaissance à la famille.
Actions favorables à la diversité ethnique et religieuse	• Organiser des repas collectifs culturels ou des soirées durant lesquelles des vidéos et de la musique d'autres pays sont présentées. • Diffuser des témoignages d'immigrants. • Consacrer une semaine aux communautés culturelles, à la diversité, etc. • Afficher des photos des pays d'origine des membres du personnel. • Annoncer les fêtes religieuses.
Actions favorables à la mixité intergénérationnelle	• Favoriser la mixité intergénérationnelle des équipes. • Gérer une plateforme d'échange entre employés. • Gérer un programme de mentorat. • Établir une table ronde regroupant des salariés de tous les âges. • Établir des parcours professionnels adaptés. • Établir des bilans individuels des compétences et mener des entretiens de carrière.

Par exemple, dans le domaine de l'emploi, le mot «homme» apparaît plus souvent associé à des mots évoquant des postes de dirigeants et aux domaines des sciences ou de l'ingénierie, tandis que le mot «femme» est plus souvent associé à des termes désignant des postes d'assistantes, aux domaines des arts et des lettres, ou encore à la maison et à la famille. Ces associations statistiques apparaissent dans l'algorithme parce que c'est ce qui se dégage de la lecture de millions de textes et de milliards de mots où sont présents les biais. Par conséquent, un algorithme qui a la tâche de trier des CV aura un biais de langage et pourra associer des CV d'hommes à des postes décrits selon des termes masculins à cause des associations lexicales retenues. En 2018, après avoir tenté de corriger la situation sans succès, Amazon a dû abandonner un outil d'intelligence artificielle utilisé pour l'embauche qui tendait à discriminer les femmes candidates (Johnson, 2019). En analysant les préférences d'embauche passées d'Amazon pour prédire les préférences futures à partir des CV reçus, l'IA répétait une discrimination trop fortement incrustée dans le système pour qu'il soit possible de modifier manuellement l'algorithme.

D'autre part, des entreprises, comme la Banque Scotia, disent utiliser la technologie pour lutter contre les préjugés inconscients dans les milieux de travail et accroître la diversité dans leurs rangs. Cette banque torontoise a analysé une «myriade de banques de données» pour ses employés canadiens (allant des échanges sur les médias sociaux internes aux données de performance) afin de dégager un ensemble d'indicateurs clés liés au succès et un «indice de dirigeants émergents» permettant d'identifier les employés qu'il convient d'encourager à gravir les échelons de l'entreprise, tout en aidant à éliminer les biais inconscients qui peuvent intervenir dans les décisions de promotion et faire en sorte qu'il y aura un plus grand nombre de candidats pour les postes de direction (La Presse Canadienne, 2019).

SPÉCIFICITÉS ET CONDITIONS DE SUCCÈS

Dans le secteur public

Dans le contexte de la vingtième année d'application de la Loi québécoise sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, le rapport triennal 2016-2019 de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (*voir le tableau ci-contre*) fait le constat que les organismes publics du Québec ont enregistré trop peu de progrès dans la représentation des Autochtones, des minorités visibles, des minorités ethniques et des personnes handicapées au sein de leurs corps d'emplois. Selon Philippe-André Tessier et Myrlande Pierre, respectivement président et vice-présidente de la Commission, ces chiffres montrent que les programmes d'aide à l'égalité en emploi (PAÉE) ne sont pas appliqués de façon optimale pour atteindre une meilleure représentation des cinq groupes cibles. Selon eux, les employeurs assujettis à la Loi doivent faire preuve d'une plus grande détermination et procéder à des changements significatifs en ce qui a trait aux mentalités et aux pratiques visant à rendre le milieu de travail plus représentatif à tous les échelons hiérarchiques (CDPDJ, 2020). À l'égard des minorités visibles, si la moyenne est de 6,3 % pour l'ensemble des réseaux du secteur public, ce taux monte à 12,7 % dans le réseau des sociétés de transport (par exemple, la STM) qui a d'ailleurs connu la plus forte croissance de ce groupe visé, avec une hausse de 8,4 % entre 2009 et 2019. Selon ce tableau, les femmes représentent le groupe ayant obtenu la plus forte croissance de sa représentation dans les organismes publics au Québec en passant de 53,9 % en 2009 à 65,3 % en 2019. Toutefois, la Commission note qu'il reste encore des efforts à faire pour atteindre les cibles dans les postes-cadres de plusieurs réseaux ou secteurs d'activités ainsi que dans certains métiers traditionnellement masculins.

La représentation des groupes visés par les programmes d'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics au Québec

	Représentation		Cible
	2009	2019	
Femmes	53,9 %	65,3 %	68 %
Autochtones	0,3 %	0,3 %	0,9 %
Minorités visibles	2,7 %	6,3 %	10,3 %
Minorités ethniques	3,1 %	3,4 %	6,6 %
Personnes handicapées	n.d.	1,0 %	4,6 %

Source : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2020, 17 avril). Rapport triennal 2016-2019. 20e anniversaire. Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, p. 27. Repéré à www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Rapport_triennal_PAE_2016_2019.pdf

Dans les milieux syndiqués

Étant donné que les syndicats doivent obtenir et maintenir l'appui majoritaire des salariés qu'ils représentent, ils sont traditionnellement moins enclins à se soucier des intérêts de leurs membres minoritaires qui présentent une caractéristique identitaire que ne partage pas la majorité (origine ethnique, sexe, religion, handicap, etc.). Comme le note Brunelle (2008), la propension marquée des syndicats à négocier une protection des droits d'ancienneté témoigne justement de cette volonté de contenir ou de contrôler l'« arbitraire patronal » en incitant l'employeur à traiter uniformément tous les salariés en fonction d'un même critère, objectif et commun à tous.

Toutefois, aujourd'hui, le syndicat doit se montrer vigilant dans son rôle de représentant en veillant à ce que le droit de tout salarié ne soit bafoué ni par l'employeur, ni par les collègues de travail, ni par lui-même. En effet, un employé qui se trouve confronté à un syndicat qui fait de la discrimination dans la représentation syndicale (par exemple, en ne voulant pas défendre les droits d'un salarié sur la base d'un motif illicite) peut s'adresser au Tribunal administratif du travail afin de s'informer sur les actions à poser. De plus, l'employeur et le syndicat ne peuvent pas se dégager de leur responsabilité d'accommodement sous prétexte du non-respect de la convention collective, puisque la Charte des droits et libertés de la personne a généralement préséance sur cette dernière (De la Durantaye et Leduc, 2007). En pratique, cependant, les tribunaux prêtent attention aux règles jugées importantes dans les conventions collectives (surtout celles ayant trait aux droits d'ancienneté) et leur atteinte doit habituellement s'avérer la dernière solution envisagée. De fait, les tribunaux exigent de l'employeur qu'il privilégie les mesures d'accommodement qui ne mettent pas en cause la convention collective ou qui y dérogent le moins possible afin de protéger également les droits des autres salariés (Brunelle, 2008).

À l'international

Plusieurs sociétés multinationales, telles que L'Oréal et Google, adoptent la diversité comme priorité d'affaires. Dans ces grandes firmes, l'évolution des progrès accomplis en matière de diversité pose des défis particuliers, puisqu'elle se heurte à des cultures et à des valeurs locales qui sont plus ou moins différentes de la culture désirée par le siège social. Dans ce contexte, on comprendra que les progrès en matière de diversité nécessitent d'établir des programmes d'embauche et de relève qui permettent des avancées en matière de diversité. Il devient prioritaire pour les dirigeants et les gestionnaires travaillant dans une multinationale d'acquérir de l'expérience et une sensibilité culturelle, par exemple en prenant part à divers projets impliquant des membres issus de multiples cultures, en visitant ou en invitant des employés affectés à l'étranger, en repérant parmi les personnes issues d'autres cultures celles qui ont du potentiel afin d'utiliser leurs talents, etc.

Tant pour les entreprises nationales, mais encore plus pour les entreprises internationales, les personnes « multiculturelles » qui s'identifient à plus d'une culture (comme les Chinois canadiens, les Noirs canadiens, les Arabes américains) peuvent être d'une grande valeur ajoutée. En gardant un pied dans chacune de leurs cultures, les employés, cadres et dirigeants multiculturels ont des apports particuliers en comparaison aux personnes monoculturelles (Vora et collab., 2019) :

- ils parlent plus d'une langue ;
- ils ont plus de compétences interculturelles leur permettant de changer leurs comportements selon les exigences du contexte ;
- ils ont plus d'une lunette culturelle pour analyser et résoudre des enjeux et des défis d'affaires à l'international ;
- ils tendent à développer un réseau plus diversifié qu'ils peuvent mettre à profit pour l'organisation.

Pour toutes ces raisons, il importe alors d'identifier et d'inciter les personnes biculturelles et multiculturelles à progresser au sein de l'organisation en les appuyant de diverses façons.

Les conditions de succès

Comme les initiatives en matière de gestion de la diversité peuvent avoir des conséquences inattendues si elles sont mal gérées (Leslie, 2019), il importe de respecter certaines conditions de succès. Des entrevues auprès de chefs de la direction de multinationales reconnues comme des leaders sur le plan de la diversité et de l'inclusion montrent que les huit pratiques présentées ci-dessous sont cruciales (Groysberg et Connolly, 2013).

Les conditions de succès de la gestion de la diversité

1. Mesurer la diversité et l'inclusion pour évaluer les besoins et les améliorations (par exemple, sondages, données).
2. Tenir les cadres imputables en considérant l'atteinte d'objectifs en matière de diversité et d'inclusion dans leur évaluation.
3. Appuyer la flexibilité dans l'organisation du travail, notamment en reconnaissant que la conciliation entre les sphères de vie.
4. Recruter et promouvoir des bassins de talents diversifiés à tous les niveaux de l'organisation.
5. Donner de la formation en leadership aux membres des groupes sous-représentés, plus souvent aux premiers niveaux hiérarchiques, afin qu'ils soient mieux préparés pour obtenir des promotions.
6. Mettre sur pied des réseaux (femmes, minorités, jeunes, etc.) et des programmes de mentorat afin qu'ils s'entraident et développent des compétences permettant de progresser en carrière.
7. Faire en sorte que les cadres supérieurs agissent comme des modèles comportementaux favorisant l'inclusion partout dans l'organisation.
8. Faire en sorte que le responsable de la diversité ait du pouvoir et de l'influence dans les prises de décisions stratégiques.

Source : Traduit de Groysberg, B., et Connolly, K (2013). Great leaders who make the mix work. *Harvard Business Review*, mars, 31.

ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

Rendez-vous sur *i+ Interactif* pour accéder aux solutionnaires !

Questions de révision

1. Définissez les termes clés suivants : gestion de la diversité, concept d'inclusion, environnement soucieux de l'équité, ethnocentrisme, discrimination directe, préjugés et stéréotypes.
2. Pourquoi est-il important de gérer et d'institutionnaliser la diversité ?
3. Décrivez le partage des responsabilités en matière de gestion de la diversité entre les parties prenantes suivantes : les dirigeants, les cadres hiérarchiques, les professionnels des ressources humaines, les syndicats et les employés.
4. Quelle différence y a-t-il entre l'égalité et l'équité dans le traitement des personnes et des groupes ?
5. Quels sont les principaux fondements légaux pour les employeurs en matière de gestion de la diversité ?
6. Quelles sont les principales catégories de personnel visées par la gestion de la diversité au sein des organisations ?
7. Comment peut-on définir une véritable culture proactive et ouverte à la diversité et justifier que sa mise en place constitue un atout?
8. Quelles pratiques de GRH sont favorables au déploiement d'une culture ouverte à la diversité ?
9. Quelles pratiques d'accommodement portant sur l'accessibilité des lieux de travail et sur l'aménagement des postes sont favorables au déploiement d'une culture ouverte à la diversité ?
10. Quelles pratiques d'accommodement portant sur l'aménagement du temps et du lieu de travail sont favorables au déploiement d'une culture ouverte à la diversité ?
11. Quelles pratiques d'accommodement portant sur la gestion des congés, des vacances et autres avantages ou conditions de travail sont favorables au déploiement d'une culture ouverte à la diversité ?
12. Quelles actions inclusives informelles et au quotidien peuvent favoriser le déploiement d'une culture ouverte à la diversité ?
13. Quelles sont les conditions de succès de la gestion de la diversité ?

Questions de discussion

1. « La gestion de la diversité est souvent la source d'un dilemme entre le respect des droits individuels et le respect de l'équité dans le groupe. L'un se fait inévitablement au détriment de l'autre. » Que pensez-vous de cette affirmation ?
2. Pourquoi de nombreuses organisations s'en tiennent-elles au respect des lois ou attendent-elles de faire l'objet d'une plainte au lieu de gérer la diversité de manière proactive ?
3. « Avec les avancées de l'intelligence artificielle dans les prises de décisions en GRH, il n'y aura plus de biais de discrimination. » Commentez cette affirmation.
4. Analysez les sites Web d'une ou de deux organisations reconnues pour la qualité, l'ampleur et la variété de leurs efforts et de leurs réalisations en matière de diversité. Expliquez ce qui distingue ces firmes.

Incidents critiques

1 > Un accommodement déraisonnable ?

Une infirmière auxiliaire à l'urgence, employée par un grand centre hospitalier depuis 2002, a été en invalidité sans interruption entre 2012 et 2016. En 2016, une entente d'accommodement est intervenue entre l'employeur, le syndicat et la plaignante en raison de son incapacité à occuper ses fonctions d'infirmière auxiliaire, en plus de toute autre fonction faisant partie de son unité de négociation : la plaignante se voyait octroyer un poste d'agente administrative de classe 3 comme mesure d'accommodement sans clarifier le salaire applicable à son nouveau poste ou encore, sur son intégration dans l'échelle salariale dudit poste. Confirmée dans son nouvel emploi, elle a été intégrée au premier échelon de l'échelle salariale car elle ne possédait pas d'expérience

pertinente. Cela a fait en sorte que son salaire horaire a baissé de 9,73 $/h, passant de 27,30 $/h à 17,57 $/h sans admission aux primes dont elle bénéficiait dans son ancien poste. Dans ce contexte, la plaignante a déposé un grief afin de contester la décision de l'employeur de la classer au premier échelon de son nouvel emploi d'agente administrative plutôt qu'au dernier échelon qui lui aurait accordé une rémunération supérieure.

Source : Adapté de Lecours, D., Thibault, E. (2020, 30 septembre). Obligation d'accommodement – l'employé souffrant d'un handicap peut-il valablement réclamer un emploi avec une rémunération comparable à l'emploi d'origine? *VigieRT*. Repéré à https://ordrecrha.org/ressources/relations-travail/2020/09/obligation-accommodement-employe-souffrant-handicap?Source=7C4E72D138704FEE924A1C69A384BA27

Question

Qu'en pensez-vous ?

2 > Que faire ?

Le cas de Gabrielle : Gabrielle est manutentionnaire dans un entrepôt syndiqué. Elle adorait son milieu de travail jusqu'au moment où elle confia à Alexandre, un de ses collègues, qu'elle est bisexuelle. Depuis ce moment, Alexandre profite de toutes les occasions où ils sont seuls pour la questionner sur ses habitudes sexuelles et pour lui lancer des invitations à caractère sexuel. À plusieurs reprises, elle lui dit qu'il s'agit de sa vie personnelle, qu'elle ne veut pas répondre à ce genre de questions et qu'elle veut qu'il cesse de lui lancer des invitations. Alexandre affirme que son comportement est normal puisque « les bisexuelles sont intéressées par tout le monde ». Gabrielle se sent de plus en plus mal au travail et cherche activement à ne plus être seule en présence d'Alexandre. Ce dernier profite d'une période où ils effectuent ensemble des heures supplémentaires pour lui dire que si elle est bisexuelle, c'est parce qu'elle « n'a pas encore connu un vrai homme » et qu'il est disponible « pour la guérir n'importe quand ». Il insiste en disant que si elle ne répond pas à ses avances, il ira dévoiler son orientation sexuelle à tous leurs collègues. Gabrielle avait pourtant fait savoir à Alexandre qu'elle tenait à ne pas ébruiter cette information.

Le cas d'Isabelle : Isabelle vient d'être embauchée comme réceptionniste dans une clinique dentaire. Après sa première journée de travail, le propriétaire, Gilles, tente de joindre Isabelle à la maison. Comme elle est absente, Gilles questionne la mère d'Isabelle à propos de l'orientation sexuelle de sa fille. Il lui dit que sa clinique dentaire est un endroit respectable et qu'il a besoin d'une femme plus « femme » pour occuper cet emploi. Il soutient que de nombreux clients se sont plaints qu'Isabelle ait fait référence à sa copine lors de discussions informelles. Il termine son appel en disant qu'Isabelle devra passer le lendemain à la clinique afin de remettre les clés de l'endroit, car elle est congédiée. Le lendemain, Isabelle vient remettre ses clés et Gilles lui mentionne qu'il n'a rien contre les lesbiennes et qu'il fait cela pour la protéger contre les préjugés de la clientèle, mais qu'elle pourrait revenir quand elle aura « réglé les problèmes dans sa tête ».

Le cas de Didier : Didier travaille dans une firme de consultants en informatique. Il est marié avec Jean-François depuis six ans, et ils élèvent ensemble une fille qu'ils ont adoptée il y a quelques mois. À son retour au travail, Didier s'est rendu au bureau de Manon, la déléguée syndicale afin de clarifier une situation : l'employeur a contrevenu à la convention collective en ne payant pas son congé dans son entièreté. Manon, en constatant que Didier est en couple avec un homme, s'exclame qu'il n'aurait jamais dû adopter l'enfant, car elle ne pourra pas se développer normalement sans mère. Didier proteste en affirmant que leur fille est très bien et qu'elle n'a pas à lui faire part de ses préjugés quand il vient régler une question professionnelle. Manon déclare alors qu'il est hors de question qu'elle porte un grief pour un « couple de fifs ».

Source : Cas extraits de Gouvernement du Québec (2016). *Guide sur les droits des personnes face à l'homophobie en milieu de travail.*

Question

Commentez chacun de ces cas en exprimant, entre autres, ce qui peut être légitime de faire ou d'exprimer.

Cas

Une intervention face à une équipe de travail diversifiée

Johanne, la nouvelle superviseure d'une équipe de commis et de techniciens en administration d'une importante institution financière, rencontre en entrevue individuelle deux nouveaux employés : Hassen, un Tunisien âgé de 31 ans installé au Québec depuis un an, et Juliette, une finissante du cégep qui en est à son premier véritable emploi. Grâce à ces entrevues, Johanne souhaite déterminer les enjeux particuliers pour ces deux nouveaux employés dans le cadre du fonctionnement de son équipe où les membres doivent se donner régulièrement un coup de main afin de maintenir des méthodes standardisées et un haut niveau de qualité dans la prestation du service à la clientèle. Au cours de la discussion, Johanne se rend compte qu'Hassen a connu très peu d'expériences de travail avec des personnes d'autres origines culturelles que la sienne. De son côté, Juliette n'a pas une bonne connaissance des normes vestimentaires en vigueur dans cette institution : à son premier jour de travail, elle s'est présentée vêtue de jeans et d'espadrilles. Ainsi, Johanne se demande comment son équipe va intégrer les deux nouveaux employés. Avant de prendre sa retraite, la gestionnaire responsable de l'équipe lui a mentionné à cet égard que les membres ont de très bonnes idées lorsqu'il s'agit d'améliorer les processus, mais que depuis l'embauche de 10 jeunes commis, des tensions ont surgi entre les nouveaux employés et le personnel plus âgé. Par ailleurs, il y a eu des incidents liés à des blagues racistes lancées à un jeune commis maghrébin.

Sachant que le réservoir de candidats pour les postes à pourvoir dans l'avenir est de plus en plus jeune et diversifié, Johanne constate que l'arrivée de Juliette et d'Hassen est l'occasion idéale d'agir avant que les tensions ne dégénèrent au point de miner la cohésion et la créativité de l'équipe. En collaboration avec un conseiller RH de l'institution, elle effectue un bref sondage auprès de tous les membres afin de déterminer leur niveau de sensibilisation et leurs préoccupations en lien avec la diversité au sein de l'équipe. Ce sondage, corroboré par ses propres observations, permet à Johanne de conclure que les membres de son équipe côtoient la diversité dans leur milieu de travail pour la première fois : le personnel plus ancien était habitué à travailler avec des collègues d'origine québécoise qui ont le même âge qu'eux. Ils se sentent maintenant désorientés devant ces jeunes de toutes origines qui viennent bousculer leurs façons de faire. En ce qui concerne ces derniers, la plupart en sont à leur première expérience de travail en tant qu'adultes, et

ils ne comprennent pas pourquoi les commis plus âgés ont une attitude «aussi fermée et autoritaire» avec eux. De plus, les nouveaux membres de l'équipe, Juliette et Hassen, n'arrivent pas à se solidariser à cause de rapports hommes-femmes conçus différemment. Enfin, le sondage permet de préciser les principaux besoins des membres. Une formation semble donc nécessaire afin de sensibiliser le personnel aux différentes formes de diversité et d'acquisition d'habiletés relationnelles.

Pour faire évoluer son équipe vers de meilleures relations de travail et favoriser dans celle-ci une culture plus inclusive, Johanne conçoit une série de trois ateliers portant sur les thématiques des différences générationnelles, des différences ethnoculturelles et de la communication interpersonnelle au travail. Ces ateliers sont offerts à l'équipe pendant les heures de travail et se terminent par un dîner collectif. Cette activité permet aux membres de l'équipe de mieux se comprendre et de réagir moins émotivement aux divergences de vues. La formule interactive choisie par Johanne est grandement appréciée par tous les membres de l'équipe, et ces derniers ont l'occasion de discuter dans un contexte plus détendu. Elle porte une attention particulière aux changements qui se produisent et aux efforts que font les membres de l'équipe afin d'appliquer leurs nouvelles connaissances à leur travail quotidien.

Pour aller encore plus loin, la superviseure s'attaque à la révision de ses façons de faire : elle constate qu'elle pourrait ajuster, à la lumière des éléments de diversité présents dans son équipe, sa planification des horaires afin de rendre ceux-ci plus flexibles pour tous. Elle décide également de solliciter l'appui de son supérieur pour assouplir le code vestimentaire dans son secteur et d'instaurer des périodes de régulation à la fin de chaque rencontre d'équipe. Au cours de ces périodes de régulation, les membres ont l'occasion d'aborder des sujets qui touchent la dynamique de l'équipe. Enfin, pour mesurer les progrès de l'équipe et faire un suivi sur les pratiques

implantées, la superviseure décide de faire passer une fois par an un sondage électronique à tous les membres.

Source : Gavrancic, A., Courcy, F. et Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée? *Gestion*, *34*(2), p. 68-74.

Questions

1. Les initiatives de la nouvelle superviseure sont-elles susceptibles d'avoir des retombées positives ? En d'autres mots, quelles conditions de succès de la gestion de la diversité semblent avoir été respectées ?
2. Au sein de l'institution financière, quels moyens les dirigeants et les professionnels RH pourraient-ils mettre en œuvre afin d'appuyer les initiatives de la superviseure ?
3. Pourquoi cette institution financière est-elle incitée à mieux gérer la diversité ? Autrement dit, quels sont les avantages d'une meilleure gestion de la diversité pour l'organisation et pour ses employés ?

Lecture suggérée

Mor Barak, M.E. (2017). *Managing Diversity* (4th ed.). Californie : Sage Publications.